





مقدمة في الأعمال

الأستاذ الدكتور

أحمد سليم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

دكتور

أشرف سلطان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

دكتورة

فاطمة الصيفي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

دكتور

مصطفى المقدم

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

مكتبة الاقتصاد
Economics Library

2019

الفرقة الأولى

الفصل الدراسي الأول

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

(قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)

[سورة: يوسف - الآية: ٥٥]

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد

هل سبق لك يا عزيزي القاريء أن سألت يوماً ما عن ماذا يحدث لو لم يكن هذا الكم الهائل من المنتجات والخدمات متاحاً لك تشتريه في أي لحظة تريدها؟ وهل تابعت عبر حياتك القصيرة حتى الآن كم من التطوير قد طرأ على أي منتج تقوم بإستخدامه؟ بطبيعة الحال هناك العديد من المنظمات التي يقع على عاتقها توفير السلع والخدمات التي تشبع إحتياجات ورغبات الأفراد في مختلف المجتمعات، وهذه المنظمات منها من يقوم بتوفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج ومنها من يقوم بتحويل هذه المواد إلي سلع معدة للإستهلاك النهائي ومنها من يقوم بتوفير السلع والخدمات إلى المستهلكين النهائيين أو المستخدمين الصناعيين.

إن الهدف من تقديم هذا المرجع الذي بين يديك هو التعريف بعالم الأعمال والمنظمات التي تكونه، والبيئة التي تعمل فيها، والوظائف التي تؤديها ولهذا يعد هذا المرجع ضرورياً لأي دارس في مجال إدارة الأعمال كما أنه المدخل الطبيعي لدراسة الموضوعات المتخصصة في مجالات إدارة الأعمال والمحاسبة. ويمثل هذا الكتاب محاولة متواضعة لتزويد الممارسين، وطلاب المعرفة بالأصول العلمية والعملية لمجال إدارة الأعمال. كما يوفر لك هذا الكتاب كطالب في السنة الأولي بكلية التجارة، المعلومات التي تساعدك على فهم ماهية منظمات الأعمال، وعلى إختيار مجال تخصصك الوظيفي.

وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى اثني عشر فصلاً تجمع الأساسيات والمفاهيم الخاصة بمنظمات الأعمال وأساسيات الأعمال ووظائف منظمات الأعمال.

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وقد قام الأستاذ الدكتور/ **أحمد سليم** بكتابة الفصول الثالث، والسادس، والحادي عشر، وقام السيد الدكتور/ **أشرف سلطان** بكتابة الفصول والرابع، والخامس، والسابع، وقامت السيدة الدكتورة/ **فاطمة الصيفي** بكتابة الفصول الأول، والتاسع، والعاشر، وقام السيد الدكتور/ **مصطفى المقدم** بكتابة الفصول الثاني، والثامن، والثاني عشر.

هذا وقد حاول فريق إعداد هذا الكتاب مراعاة التبسيط وإثارة اهتمام الدارس من خلال عرض الحالات العملية والتطبيقات. وأخيرا ندعو الله أن ينجح هذا الكتاب في تحقيق فهم أفضل لأساسيات الأعمال وأن يوفر أساساً قوياً للدارسين لممارسة عملهم الإداري في المستقبل القريب.

وعلى اللهِ قصدُ السبيل.

المؤلفون

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل الأول

أساسيات الأعمال

- مقدمة.
- منظمات الأعمال وريادة الأعمال.
- مفهوم الأعمال.
- دور منظمات الأعمال في المجتمع.
- عوامل الإنتاج.
- المسئوليات الرئيسية لمنظمات الأعمال تجاه أطراف التعامل.
- مفهوم التدفق الدائري والعلاقة بين أطراف التعامل.
- الأنظمة الاقتصادية ودور قطاع الأعمال.

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية





www.michelefoods.com

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أساسيات الأعمال

مقدمة

ميشيل هوسكن، إمرأة تنتمي إلى أسرة افريقية أستقدمت للعمل كعبيد في المزارع والبيوت الأمريكية سنة 1860، وتوارثت جداتها العمل كطاهيات في البيوت، واخترعت جدتها شراب من العسل والزبدة والكريمة ليضيف مذاقا طيبا للكيك التي تقدم للسادة. نال هذا الشراب استحسان كل من تذوقه، وأصبح السر الذي يميز سيدات هذه الأسرة، وتوارثت الأمهات سر هذا الشراب عبر أجيالها المتتالية، وأصبحت مهمة كل أم أن تعلم ابنتها سر هذا الشراب حتى وصل السر إلى ميشيل التي قررت ألا تكون مثل جداتها وتقتصر مهمتها على تعليم بناتها سر شراب العسل، وقررت انشاء عمل خاص بها. باعت ميشيل كل ما تملك من بيت وسيارة ومجوهرات وأسست مشروعها الخاص لإنتاج شراب العسل. بدأت ميشيل العمل من منزلها ووزعت إنتاجها على المتاجر المحيطة بسكنها، وكانت أحيانا تقوم بشراء بعض إنتاجها من المتاجر حتى تحافظ على استمرار حركة المبيعات، ولتعطي انطباعا لدى أصحاب المتاجر أن هناك طلب على المنتج.

وأخيرا حصلت ميشيل على عقد بثلاثة مليون دولار مع شركة دينيز (واحدة من أكبر شركات الأغذية في أمريكا) بعد أن ظلت تهاتفهم أسبوعيا لمدة ثلاث سنوات بلا كلل أو ملل. وتوسعت ميشيل وكبر مشروعها وتنوعت منتجاتها والآن يباع شراب ميشيل هوسكن وباقي منتجات شركتها في حوالي 10000 متجر في أنحاء الولايات المتحدة، وتتنافس 12 سلسلة من أكبر متاجر التجزئة لعرض منتجاتها. وايمانا من ميشيل بمسئوليتها الاجتماعية فقد وفرت العديد من فرص العمل لأفراد المجتمع، كما أنشأت موقعا الكترونيا لتقديم النصائح

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والأفكار للراغبين في انشاء مشروعاتهم الخاصة. اختيرت هوسكن من أبرز الشخصيات الريادية في أمريكا2002. تقول هوسكن أن هناك 3 خصائص يجب أن تتوافر في رائد الأعمال، هي:

1- **الشغف**، أن تكون شغوفا عاشقا لعملك أولا، سيأتى المال لاحقا فقد عملت سنوات بدون كسب المال.

2- **المثابرة**، أعمل على تحقيق حلمك دون كلل.

3- **الصبر**، روما لم تبنى في يوم واحد، ضع خطة أين أنت وماذا تريد أن تكون؟.

لم تتوقف أحلام هوسكن فمازالت تحلم بجذب المزيد من المستهلكين وتقديم المزيد من المنتجات، وأن تصل منتجاتها إلى كل أسرة في أمريكا.

منظمات الأعمال وريادة الأعمال

تعتمد المجتمعات في اشباع حاجات أفرادها من السلع والخدمات المختلفة على العديد من المنظمات التي تقوم بإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات التي يحتاج إليها أفراد المجتمع من غذاء وملابس وتعليم ومواصلات ورعاية صحية وغيرها. بل إن قدرة الدولة على الوصول لمركز متقدم بين الدول يعتمد على مدى كفاءة منظماتها المختلفة في تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية بهدف تحقيق الأرباح، مما ينعكس في النهاية على إجمالي الدخل القومي للدولة، ومتوسط نصيب الفرد من هذا الدخل.

وحتى على الصعيد الشخصي. فمن الصعب أن نتخيل أنفسنا نعيش بدون وجود منظمات تقوم بإنتاج السلع والخدمات التي نحتاجها. فهل تتخيل حياتك بدون الموبايل والحاسب الآلي والإنترنت والمواصلات والكهرباء والمياة والملابس؟ بطبيعة الحال سيكون هذا مستحيلاً. لذلك يمكن أن نطلق على عالمنا المعاصر "عالم الأعمال" نظراً لتشعب وتغلغل منظمات الأعمال في كل

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أوجه حياتنا اليومية. وهنا يبرز السؤال الهام "هل تعد منظمات الأعمال كيانات منفصلة عن المجتمع؟".

الإجابة ببساطة هى "لا"، فلن تظهر وتعمل المنظمات إلا لإشباع حاجات الأفراد في المجتمع، ولن تستطيع العمل إلا من خلال أفراد المجتمع، كما أنها لن تستطيع الشراء والبيع إلا من خلال موردين وموزعين داخل المجتمع، وهذا ما يمكن وصفة بوجود علاقة اقتصادية تبادلية واعتمادية بين المنظمات والمجتمع. وسوف نعرض في هذا الجزء بعض المفاهيم الأساسية التي تساعدنا على فهم طبيعة منظمات الأعمال ومفهوم المبادرة.

مفهوم الأعمال

يطلق لفظ الأعمال على جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الانسانية وتحقيق الأرباح من خلال تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) لأفراد المجتمع. فالأعمال تقدم لنا الطعام والملابس والمنازل والرعاية الصحية والنقل... الخ وتقريبا كل الأشياء التي تجعل الحياة أسهل وأفضل.

ومن التعريف السابق يمكن أن الأشارة إلى عدد من النقاط الهامة:

1- أن ممارسة الأعمال ليست متاحة لأي فرد، ولكنها تحتاج إلى الشخص الذي يستطيع مواجهة التحديات والمشاكل المرتبطة بهذه الأعمال. هذا الشخص يطلق عليه المبادر. (سر صنع شراب العسل ظل يتوارث عبر عدة أجيال حتى وصل إلى ميشيل).

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المبادر: هو الفرد الذي يتحمل مخاطر بدء وإدارة عمل من الأعمال ويكون لديه القدرة على خلق وتوليد الأفكار الجديدة التي تعطيه ميزة التفوق على منافسيه.

ويتصف الشخص المبادر، بالاضافة إلى ما ذكرته ميشيل هوسكن من الشغف والمثابرة والصبر، بعدد من الصفات الأخرى التي تميزه عن الآخرين هي:

أ- التوجيه الذاتي: الشخص المبادر منظم في أفكاره وموجه ذاتيا وليس من خلال الآخرين، يرأس مجموعة العمل ويقودها لتحقيق أهدافه.

ب- الاستعداد والميل نحو المخاطرة: يمتاز الشخص المبادر بالشجاعة لتحمل مخاطر بدأ مشروع جديد.

ج- الحماس والاقتناع الذاتي: الشخص المبادر لديه اقتناع بأفكاره ويملك الحماس الكافي لتنفيذ هذه الأفكار مهما عارضها الآخرون.

د- الحسم: الشخص المبادر لديه القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ أفكاره بسرعة ودون مماطلة.

2- لا تحقق كل الأعمال أرباحا بصورة مستمرة، فبعض الأعمال قد تحقق خسائر خاصة في بداياتها. **والربح هو**" الفرق بين ايرادات المتحققة من ممارسة الأعمال والتكاليف التي تم تحملها. ويعد الربح هو الدافع الأساسى لممارسة الأعمال. توجد بالطبع منظمات لاتهدف لتحقيق الربح، ولكن هذا الكتاب يركز على العملية الادارية داخل منظمات الأعمال الهادفة للربح

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

فقط، وسيتم تناول منظمات الأعمال غير الهادفة للربح في مراحل دراسية لاحقة.

3- قد تتزايد التكاليف عن الايرادات ويحقق المشروع خسائر، إذا استمرت هذه الخسائر يضطر صاحب العمل إلى تصفية المشروع. وبالتالى هناك دوما **مخاطرة** ترتبط بممارسة الأعمال قد تتمثل في خسارة الوقت والجهد والمال في عمل قد لا يحقق العائد المتوقع. وفى بيئة الأعمال تحكم الحكمة القائلة بأن هناك علاقة طردية بين العائد والخطر، فكلما زادت مخاطر الأعمال زاد العائد المتوقع منها. فعلى سبيل المثال سنجد أن أكثر المشروعات ربحية هى المشروعات البترولية والمشروعات السياحية لكن مخاطرها كبيرة جداً، في المقابل سنجد أن المشروعات الغذائية مضمونة وأقل مخاطر، لكن بعوائد أو أرباح أقل بطبيعة الحال.

دور منظمات الأعمال في المجتمع

تساهم منظمات الأعمال في المجتمع، وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الاسهامات الايجابية:

1- **توفير السلع والخدمات**: تساهم منظمات الأعمال في اشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات المختلفة.

2- **تقديم فرص للتوظف**: توفر منظمات الأعمال فرصاً للتوظف، مما يحد من البطالة ويحقق الاستقرار القومي من جهة، ويساعد العاملين على مقابلة تكاليف الحياة من النواحى الصحية والتأمين ورعاية الأطفال ومختلف تكاليف حياة الأفراد من جهة أخرى.

3- **دفع الضرائب**: تدفع منظمات الاعمال ضرائب مقابل الأرباح التي تحققها والخدمات التي تحصل عليها، تستخدم الدولة هذه الأموال في بناء الطرق السريعة وتمويل التعليم والابحاث العلمية والأمن القومي.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تؤدى المساهمات الايجابية لمنظمات الأعمال للتأثير على مستوى المعيشة وجودة الحياة لكل فرد في المجتمع. ويقصد بمصطلح **مستوى المعيشة** "مقدار السلع والخدمات التي يمكن للأفراد شراؤها بأموالهم". فعلى سبيل المثال، تعد الولايات المتحدة واحدة من أعلى الدول في مستوى المعيشة على مستوى العالم. وفيما يخص مصر، فقد جاءت مصر في المرتبة 113 من بين 187 دولة في تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية لقياس مستوى الفقر والصحة والتعليم في العالم. بينما يشير مصطلح **جودة الحياة** (مستوى الرفاهية) إلى مستوى الحرية الاقتصادية ومستوى التعليم والعناية بالصحة والأمان والبيئة النظيفة، وكل ما يؤدى إلى الرضا والتمتع بالحياة". فهذا المصطلح يشير إلى متعة الحياة والتى تتعدى مجرد امتلاك السلع. ويتطلب الحفاظ على جودة الحياة جهوداً مشتركة من منظمات الأعمال والمنظمات غير الهادفة للربح والجهات الحكومية، فكلما ساهمت منظمات الأعمال في خلق المزيد من الأموال، كلما كانت هناك إمكانية لتحسين جودة الحياة لكل أفراد المجتمع.

لا يجب الخلط بين مفهومى مستوى المعيشة وجودة الحياة، فبينما يستند مستوى المعيشة أساسا على الدخل. فان مفهوم جودة الحياة لا يقتصر على الثروة ولكن يمتد ليشمل البيئة العمرانية والصحة والتعليم والترفيه وقضاء وقت الفراغ

وعلى الرغم من الاسهامات والمميزات السابق الاشارة إليها، فإن الدراسات تشير إلى بعض التأثيرات السلبية لمنظمات الأعمال في المجتمع، وتتمثل هذه التأثيرات السلبية في الآتي:

جميع الحقوق محفوظة. الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- **زيادة التلوث:** مثل كل الأفراد، تستهلك منظمات الأعمال الموارد المختلفة وتنتج المخلفات، لذلك نجد لها تأثيرا سلبيا على البيئة الطبيعية سواء على التربة والهواء والماء.

2- **المخاطر على الصحة ومخاطر الأمان على العاملين والمجتمع المحيط:** تتضمن العديد من عمليات ومنتجات منظمات الأعمال مخاطر على أمان العاملين والمجتمع المحيط. على سبيل المثال بعض المنتجات التي تستخدمها يوميا ممتلئة بمواد سامة مثل بعض أنواع أقلام الرصاص. هذه المواد لو لم يتم معالجتها بشكل سليم يمكن أن تؤدى إلى أمراض خطيرة أو الوفاة.

3- **الضوضاء:** على الرغم من تقديم منظمات الأعمال للعديد من فرص التوظيف للأفراد في المجتمع، إلا أن تزايد منظمات الأعمال قد يؤدى إلى ازعاج المجتمع بما تخلفه من ضوضاء.

4- **عدم الاستقرار المالى:** يظهر انهيار سوق الائتمان الحالى كيف يمكن أن تؤدى صناعة واحدة بالاقتصاد العالمى إلى الفوضى. بالإضافة لذلك فإن الشركات التي تدار بصورة سيئة في أي صناعة يمكن أن تمثل عائقاً للمجتمع لو أنهم أصبحوا غير قادرين على مقابلة التزاماتهم المالية.

ويمكن الآن أن نتساءل هل من الأفضل أن تكون مبادراً أم أن تعمل في وظيفة لدى الآخرين؟

يعود ذلك إلى طبيعة كل فرد منا، فهناك من يستطيعون تحمل المخاطر، ولذلك يفضلون أن يبدأوا فكرة الأعمال. (وهذا ما ينطبق على ميشيل هكسون التي قررت أن تبدأ مشروعها الخاص). بينما يوجد أفراد آخرين يخشون المخاطرة وتملك مشروع خاص بهم ويفضلون العمل في شركات أخرى. ويقوم الفرد بالموازنة بين مزايا كلا الاتجاهين ويختار ما يتوافق مع طبيعته وقدراته.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

فبينما العمل الخاص يتيح له الشعور بتحقيق الذات، وحرية تحديد ساعات العمل، وحرية اتخاذ القرارات. فان العمل في الشركات الكبرى يجنبه تحمل المخاطر، ويضمن له الحصول على اجازات مدفوعة وتأمينات اجتماعية. ولكن الاتجاه الحديث في الدول التي تعاني من بطالة مثل مصر هو تشجيع العمل الخاص من خلال فكرة المبادر.

ولكن كيف يمكن للمبادر أن يعظم من عوائده في المشروعات التي يقدمها في عالم الأعمال، وما هي الأدوات المتاحة لديه لكي يكون أكثر فعالية في استخدامه هذه الموارد. دعنا نتطرق الآن إلى عوامل الانتاج.

عوامل الإنتاج

إن الموارد الأساسية لأي عمل من الأعمال والمستخدمة لإنتاج السلع والخدمات تسمى عوامل الانتاج وتتضمن الموارد الطبيعية، العمل، رأس المال، والمنظم "المبادر"، وحديثا تم إضافة المعلومات كأحد الموارد الهامة والمحددة لنجاح وفعالية المنظمات.

1- وتشمل **الموارد الطبيعية:** هي كافة الموارد التي تمدنا بها الطبيعة، وتتضمن الأراضي والمياه والأشجار والمعادن المختلفة المخزونة تحت الأرض. والتى تحتاج إليها المنظمات لاتمام منتجها. مثلا شركات الورق وإنتاج الكبريت تحتاج إلى الأشجار في الغابات لاستخراج لب الخشب لاستخدامه في إنتاج الورق وجذوع الخشب لإنتاج أعواد الثقاب والمنازل الخشبية الجاهزة.

2- **عنصر العمل:** ويمثل الأيدي العاملة أو العنصر البشري في العمليّة الإنتاجية. ويُعتبر عنصراً أساسياً في العمليّة الإنتاجيّة لا يمكن الاستغناء عنه، ويصنف إلى نوعين أعمال ذهنية مثل فئة المديرين الذين يقومون

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

برسم السياسات ووضع الخطط. بينما تتطلب بعض الأعمال الأخرى قدرات ومهارات جسمانية وعقلية مثل العمال في مواقع الإنتاج المختلفة.

3- **رأس المال:** أن الحصول على الموارد الطبيعية واستخدام العمالة يتطلب رأس مال وموارد مالية اللازمة لإدارة أى عمل، فرأس المال ضروري للبدء في أي عمل، كذلك فأنت تحتاج إلى الأموال لتحافظ على تشغيل ونمو العمل، ويتاح لديك العديد من المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على التمويل اللازم للاستثمار منها ماهو متاح من خلال الملاك ومنها ماهو متاح من خلال الإقتراض من المؤسسات المالية المختلفة.

4- **المشروعات الخاصة:** جميع موارد العالم ليس لها أى قيمة فعلية بدون توظيفها في مشروعات خاصة يقوم بها المبادرون، وهم هؤلاء الأفراد الذين يقتنصون الفرص ويتقبلون تحمل المخاطر المرتبطة بالبدء في الأعمال الجديدة ويقع على عاتق هؤلاء الأفراد تنمية وابتكار الأفكار والأساليب والطرق اللازمة لاستخدام العناصر الاقتصادية الأخرى بأقصى كفاءة ممكنه.

5- **المعرفة:** وتتمثل في تكنولوجيا المعلومات، والتي خلقت ثورة في عالم الأعمال وسهلت من امكانية التعرف على الحاجات والرغبات للعملاء، وسرعة الاستجابة لهذه الرغبات عن طريق تقديم السلع والخدمات.

وعادة ما تركز الدراسات فقط على 4 عوامل للإنتاج وهي الأرض والعمالة ورأس المال والمشروعات الخاصة، إلا أن خبراء الإدارة ومستشاري إدارة الأعمال قد ركزوا حديثاً على العنصر الخامس وهي المعرفة. وعندما نقارن بين عوامل الإنتاج في الدول الغنية والفقيرة، لن نجد أحد عوامل الانتاج يمثل عنصر الحسم في تحديد غنى أو فقر الدول، فبعض الدول الفقيرة لديها أحياناً أراضى شاسعة وموارد طبيعية كثيرة مثل روسيا، والتى تمتلك مساحات واسعة

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

من الأراضى والعديد من الموارد الطبيعية مثل البترول، ولكنها لا تعد مثلاً من الدول الغنية مقارنه بدولة مثل اليابان، والتى لاتمتلك الموارد الطبيعية والأراضي الشاسعة، الأمر الذي يؤكد على أن عنصر الأرض مثلاً ليس من العناصر المؤثرة في خلق ثروات الدول. كما توجد العديد من الأمثلة الأخرى، فالمكسيك مثلاً لديها إيدى عاملة كثيرة على الرغم من كونها من الدول الفقيرة، حيث تحتاج الأيدي العاملة إلى العمل، حتى تساهم في الدخل القومي للدولة وتحقق ثروة، وتحتاج إلى رجال أعمال للقيام بمشروعات خاصة لخلق المزيد من الوظائف. كما أن رأس المال وحدة لايمكن أن يكون منتجاً بدون وجود المبادرين الذين لديهم الرغبة للقيام بمشروعات خاصة.

يمكن القول بأن "المبادر" من خلال قدرته على توظيف عوامل الانتاج الأخرى هو المحدد الحرج والأساسي لتوليد الثروة على مستوى المنظمات والأمم. وتزداد فعالية "المبادر" بالاستخدام الفعال للمعلومات والتى تتيح له معرفة الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية وتمكنه من التعامل مع المتغيرات المختلفة التي يعمل في ظلها.

المسئوليات الرئيسية لمنظمات الأعمال تجاه أطراف التعامل

تتعدد الأطراف التي تتعامل مع منظمات الأعمال، وتتباين أهداف كل طرف منها وفقا لاحتياجاته. فمثلا يهدف رجل الأعمال من انشاء المنظمات إلى تحقيق الربح. بينما يسعى العاملون في المنظمة للحصول على الأجور والمرتبات. ويهدف المجتمع لاشباع حاجات أفراده من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات. وبالتالى يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها تحالف لعدد من الأطراف. ويسعى كل طرف من هذه الأطراف إلى تحقيق هدف أو مجموعة

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

من الأهداف من خلال تعامله مع المنظمة. ويصبح تحقيق كل هدف من هذه الأهداف إلتزام على المنظمة يجب أن تلبيه. وفيما يلي عرض لهذه الأطراف والتزامات المنظمة تجاه كل منها.

1- العملاء

يعتبر العملاء نقطة الارتكاز الأولى لأي نشاط حيث أن البداية الطبيعية لأي نشاط أعمال يبدأ بالبحث عن حاجات العملاء وتفضيلاتهم والعمل على اشباعها ومن ثم فإن العملاء هم نقطة البداية والنهاية لأي نشاط حيث أن جميع الجهود التي تبذل داخل أي عمل سواء بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو بيع السلع (فى حالة الوسطاء) يجب أن توجه نحو ارضاء هؤلاء العملاء. وبطبيعة الحال تتحقق مبيعات أى نشاط ومن ثم أرباحه إذا تحقق رضا العملاء عن المنظمة ومنتجاتها.

وقد زاد الاهتمام مؤخراً بالبحث عن احتياجات ورغبات العملاء، وذلك نتيجة لوعى منظمات الأعمال بأن قدرتها التنافسية تتوقف على مدى قيامها بإرضاء عملائها ومن ناحية أخرى نتيجة لزيادة وعى المستهلكين ومطالبتهم بحقوقهم والتى تتمثل فى:

- توفير السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- تقديم السلعة أو الخدمة بالسعر المناسب.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- الرد على استفسارات العملاء.

2- الموردين

ويتمثل سوق الموارد في كافة الأطراف التي تمد قطاع الأعمال من احتياجاته من المواد الأولية والنصف مصنعة والأجزاء ومهمات التشغيل

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والطاقة. وإلى ما غير ذلك من الموارد التي تستخدم كمدخلات للعمليات الانتاجية المختلفة، وبطبيعة الحال تؤثر هذه الأطراف على منظمات الأعمال من خلال الكميات التي يتم توريدها ونوعياتها وأسعارها ومواعيد التسليم ومدى قوتها والعلاقات التبادلية بينها مما يؤثر في النهاية على المركز التنافسي الذي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه.ويتمثل التزام المنظمات تجاه الموردين في سداد مستحقاتهم المالية بدون تأخير، وامدادهم بمعلومات مرتدة عن جودة المواد التي يوردونها، ومعدلات استهلاك المنظمة لهاحتى يمكنهم الاستعداد لتلبية طلب دفعات جديدة.

3- العاملين

يعتبر العاملون داخل قطاع الأعمال من أهم موارده. ويؤثر سوق العمل بجانبيه سواء المعروض من العمالة أو الطلب على كافة السياسات والخطط المتعلقة باستخدام وتنمية الموارد البشرية داخل أى منظمة. وكلما استطاعت المنظمة اشباع حاجات الفرد فان درجة رضاءه ترتفع ويصبح من المتوقع ارتفاع انتاجيته. وتتمثل التزامات المنظمة تجاه العاملين فى:

- توفير ظروف عمل جيدة.
- تقديم الأجر المناسب الذي يتناسب مع مؤهلات الفرد وما يبذله من جهد.
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية وفرص الحصول على اجازات.
- توفير فرص الترقي في العمل.

ويتميز سوق العمل في مصر بعدد من السمات هي:

- وجود إختلالات في جانب العرض من القوى العاملة، فبالرغم من الزيادة الظاهرية في عدد الأفراد الراغبين في العمل وارتفاع معدلات البطالة، إلا أنه يلاحظ عدم توافر النوعيات المطلوبة من حيث التخصص والكفاءة، ففى بعض الوظائف فإن المعروض منها أكثر من الطلب عليها بينما بعض

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الوظائف الأخرى فإن هناك نقصاً واضحاً في النوعيات المطلوبة من هذه الوظائف والتخصصات.

- دخول المرأة في سوق العمل: ازدادت أعداد الاناث في طلب التوظف مما كان له أكبر الأثر على هيكل العمالة في قطاع الأعمال. وقد أدى انتشار التعليم إلى زيادة الفرص المتاحة للمرأة في العمل، بل وتعدى ذلك إلى الدخول في نوعيات جديدة من الأعمال.
- زيادة أعداد الهجرة في هيكل العمالة: وقد أثر ذلك في نقص نوعيات معينة من العمالة وخاصة الفنية المدربة مما أثر على المعروض من والطلب على العمالة الموجودة في مصر.

4- الحكومة

تقوم الحكومة بمجموعة من الاجراءات التي تنظم بها حركة الأعمال من خلال وضع القواعد والاجراءات المنظمة لهذا القطاع، وهناك اتجاه من حكومات الدول المختلفة إلى تخفيف القيود والقواعد والتى تسمح بحرية أكبر لقطاع الأعمال في تحقيق أهدافه. بالإضافة إلى ذلك فإن الحكومة بما تملك من أدوات مالية ونقدية تستطيع أن تؤثر في قطاع الأعمال وذلك من خلال فرض الضرائب (أو تخفيضها) وفرض الرسوم الجمركية (أو تخفيضها) ومن ثم فإن التأثير قد يكون سلبياً أو إيجابياً حسب اتجاه العنصر.

وأخيراً فقد تعتبر الحكومة من ضمن أنواع المشترين الذين يقومون بشراء منتجات قطاع الأعمال والمنظمات الممثلة له. وفى حقيقة الأمر فإن الحكومة تعتبر من العملاء كبار الحجم الذين يمثلون قطاع سوقى جذاب. وبالإضافة إلى ذلك قد تدخل الحكومة منافسة لقطاع الأعمال من خلال قيامها بنفس الأنشطة التي يقوم بها لتقديم الخدمة بتكلفة أرخص أو كنوع من كسر الاحتكار أو ضمان وجود الصناعات الاستراتيجية التي قد لا يقبل عليها قطاع الأعمال

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

نظراً لانخفاض العائد منها أو لكبر حجم الاستثمارات المطلوبة فيها. وأهم التزامات المنظمة تجاه الحكومةهي:

- الالتزام بتطبيق القوانين المنظمة للعمل.
- دفع الضرائب المستحقة على الأرباح التي تحققها.

5- الملاك- حملة الأسهم

وتتمثل أهم التزامات المنظمة تجاه الملاك وحملة الأسهم في:

- المحافظة على وإدارة أموالهم بما يعظم العائد منها.
- تحقيق الأرباح والالتزام بمواعيد توزيعها.
- تقديم التقارير التي تبين مدى التقدم والنمو في المنظمة.
- بناء سمعة طيبة للمنظمة في المجتمع تدعم سمعة مالكيها.

6- المنافسون

يرتبط بقاء واستمرار المنظمات وقدرتها على تحقيق الأرباح بنجاحها في جذب المستهلك والحفاظ عليه. لذلك تواجه المنظمات أشكال مختلفة من المنافسة سواء على السعر أوالجودة أو خدمات ما بعد البيع، وكلها تهدف في النهاية لتحقيق رضا المستهلك. إلا أن هذه المنافسة يجب أن تتم في الإطار المشروع بما لا يضر بالآخرين سواء منافسين أو مستهلكين أو مجتمع. لذلك فان التزامات المنظمة تجاه المنافسين تتمثل فى:

- احترام حق الآخرين في التنافس الشريف (لا ضرر ولا ضرار).
- احترام حق الغير في الابتكار والتجديد وتحقيق العوائد نتيجة لذلك.
- العمل مع المنافسين لتحقيق نمو السوق.

7- المجتمع

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

لا تعمل المنظمات في فراغ ولكنها تعمل في مجتمع وتستفيد من موارده، وكل أطراف التعامل مع المنظمة جزء من هذا المجتمع. وتتمثل التزامات المنظمة تجاه المجتمع والبيئة فى:

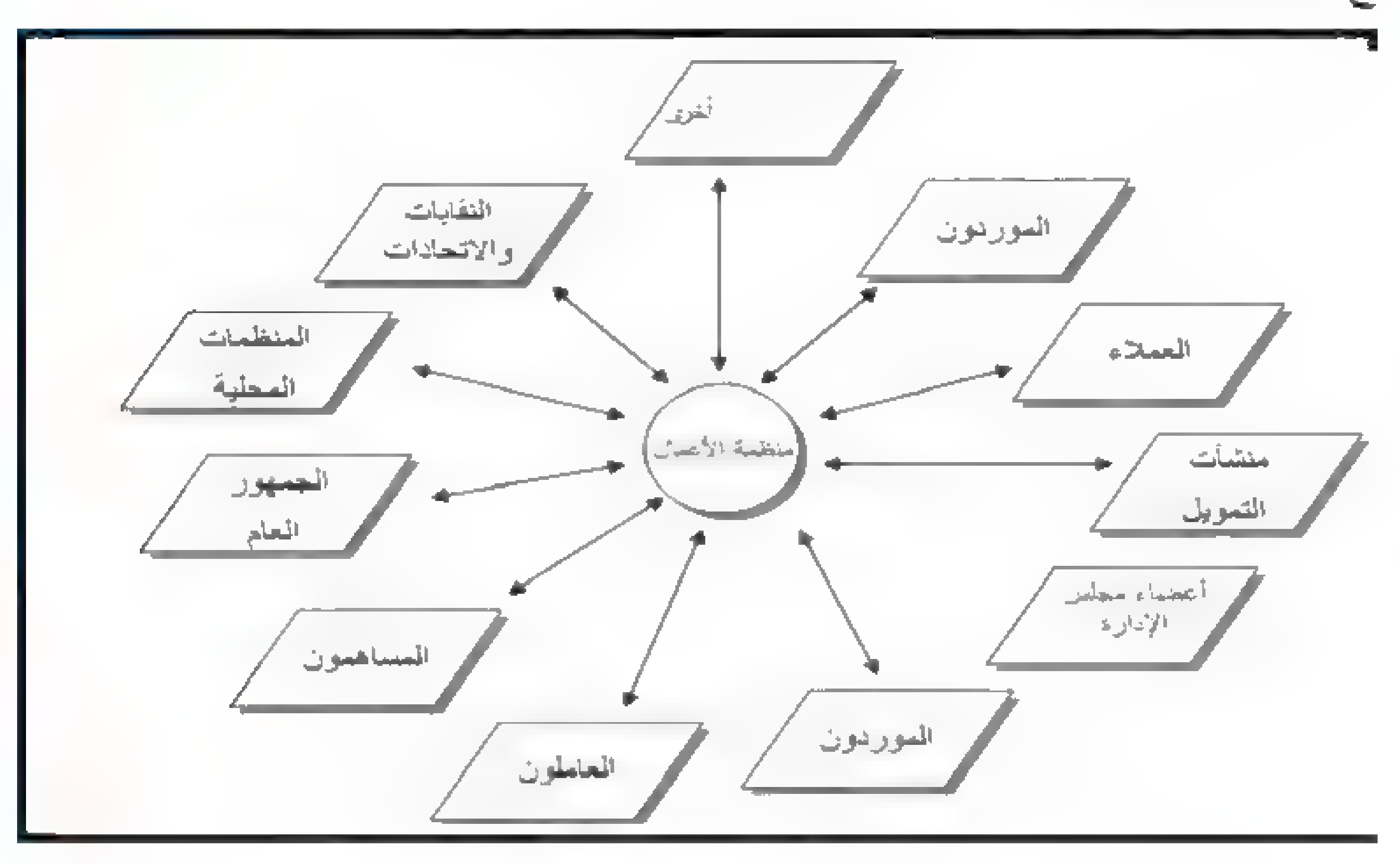
* المساهمة في تطوير المجتمع، والمشاركة في المسئولية الاجتماعية (انشاء مدارس، مستشفيات، دور رعاية، مراكز تدريب، تمويل مشروعات بحثية)
* المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث (التخلص الآمن من النفايات، استخدام تقنيات تصنيعية آمنة).
* المحافظة على الموارد الطبيعية، وضمان حق الأجيال القادمة فيها.
* تدعيم القيم والعادات الايجابية سواء في طبيعة المنتجات المقدمة أو طرق الاعلان عنها (ضوابط استخدام الأطفال في الاعلانات، اعلانات تتنافى مع القيم والأعراف السائدة في المجتمع).
* توظيف أفراد المجتمع وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

8- البنوك

تعتمد المنظمات في تمويل عملياتها على القروض التي تحصل عليها من البنوك، هذا التمويل هو ضمان استمرار عمل المنظمة، مما يخلق التزام على المنظمات تجاه البنوك التي تتعامل معها يتمثل هذا الالتزام في ضرورة قيام المنظمة بسداد أقساط القروض وفوائدها في المواعيد المقررة وذلك لسببين الأول، ضمان استمرار البنوك في القيام بوظيفتها وتقديم القروض والتسهيلات الائتمانية المطلوبة لاستمرار العملية الانتاجية للمنظمات ككل. أما السبب الثانى، الحفاظ على سمعة المنظمة ككيان منتج وقادر على الوفاء بالتزاماته مما ينعكس على المعاملات البنكية المستقبلية. ويوضح الشكل (1-1) أطراف

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

التعامل المختلفة مع منظمات الأعمال. ويلاحظ من خلال الشكل أن المديرين، أعضاء مجلس الإدارة، العاملون، المساهمون، أطراف تعامل داخلية مع منظمة الأعمال، أما منشآت التمويل، العملاء، الموردون، الحكومة، النقابات والاتحادات، المنظمات المحلية، والجمهور العام فهم أطراف تعامل خارجيون مع منظمة الأعمال.



شكل (1-1) أطراف التعامل مع منظمات الأعمال

مفهوم التدفق الدائري والعلاقة بين أطراف التعامل

لا يعمل أطراف التعامل بشكل مستقل عن بعضهم البعض، بل تتشابك وتتكامل العلاقات والمعاملات فيما بينهم. ويمكن شرح العلاقة بين أطراف التعامل من خلال مفهوم التدفق الدائرى. يشير مفهوم التدفق الدائري إلى حركة موارد المجتمع داخل إطار الاقتصاد القومى. وهو عبارة عن التداول المستمر للسلع والخدمات في مقابل النقود وذلك من خلال جميع الأطراف التي تشارك في الحياة الاقتصادية كما يظهر من العلاقات التالية:

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- تتدفق السلع والخدمات من منظمات الأعمال إلى المستهلكين.

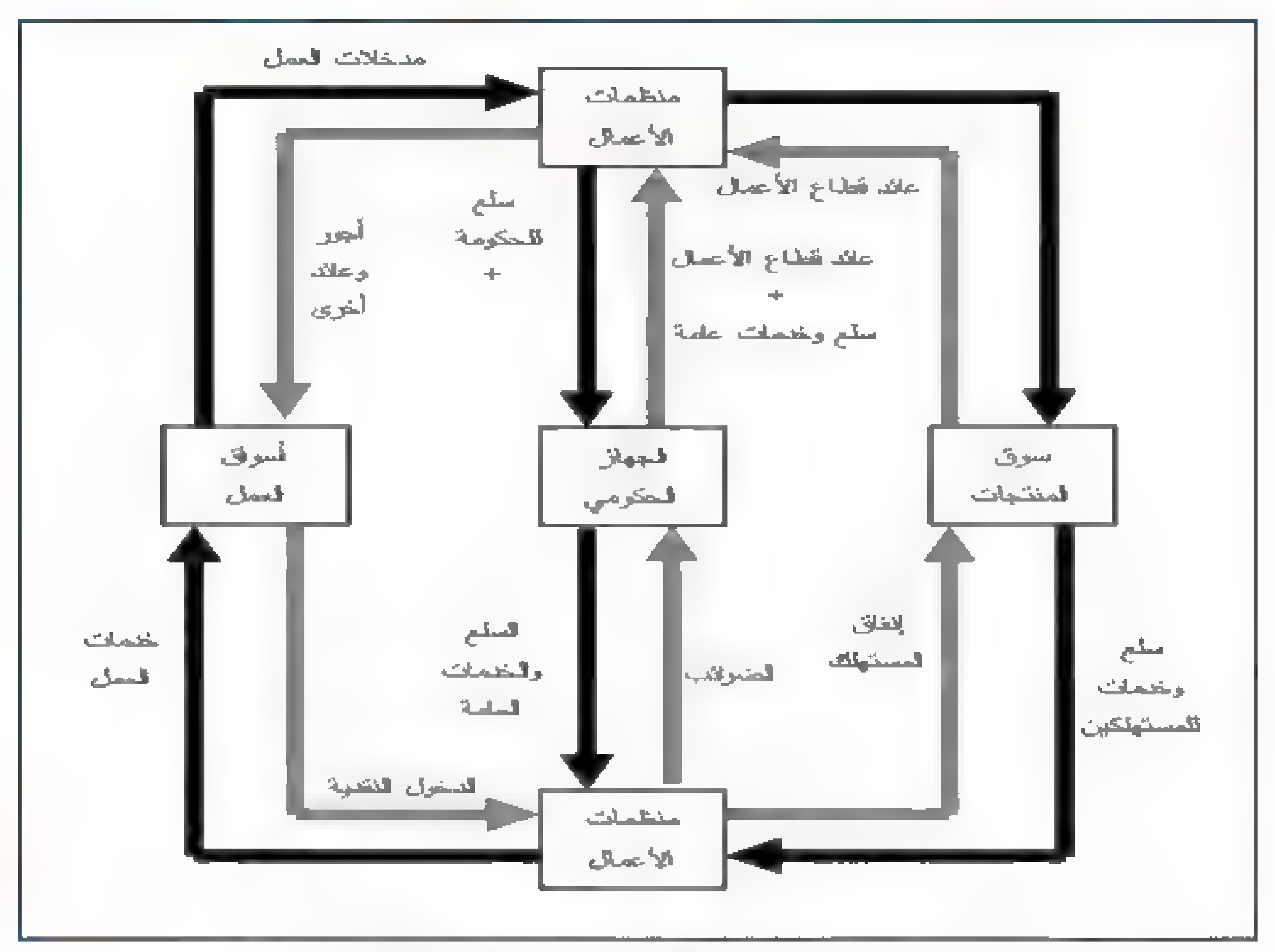
2- يقوم المستهلكون بدفع المقابل النقدى لما حصلوا عليه من منتجات.

3- تتدفق السلع والمنتجات أيضاً بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.

4- تقوم الجهات الحكومية بتوفير بعض السلع والخدمات (مثل الطرق والتعليم والرعاية الصحية...) إلى كل من منظمات الأعمال والمستهلكين الذين يدفعون مقابل هذه السلع والخدمات في شكل ضرائب أو أسعار.

يقوم قطاع المستهلكين بتقديم خدمات لقطاع الأعمال في شكل عمالة كما يحصلون على تدفق نقدي في شكل أجور ومرتبات. ويوضح شكل (1-2) مفهوم التدفق الدائرى حيث يظهر قيام قطاع المستهلكين بدفع النقود في مقابل ما يحصلون عليه من سلع وخدمات إلى منشآت الأعمال التي تقوم باستخدام هذه الأموال للحصول على المواد الأولية اللازمة للإنتاج مما يؤدى إلى دورة جديدة حيث يمثل العمال وحائزى المواد الأولية قطاع المستهلكين. من ناحية أخرى تقوم الدولة أيضاً بشراء السلع والخدمات والعمالة كما تقوم بتقديم سلع وخدمات وبالتالي تلعب دوراً أساسياً في دورة السلع

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



شكل (1-2) مفهوم التدفق الدائرى

الأنظمة الاقتصادية ودور قطاع الأعمال

ويقصد بالنظام الاقتصادي نظام الدولة في تخصيص مواردها بين المواطنين. فهناك مجموعة من القواعد الأساسية المنظمة لعملية تخصيص وتوزيع موارد المجتمع بما يؤدى في النهاية إلى إشباع إحتياجات أفراد هذا المجتمع. وتؤثر طبيعة النظام الاقتصادى على كيفية ممارسة منظمات الأعمال لأعمالها. فمثلا تتقلص حرية المنظمات في اتخاذ قراراتها في ظل ارتفاع درجة التدخل الحكومي. التي قد تؤثر أيضا على تحديد ميادين الأعمال التي تعمل فيها المنظمات.

وبالرغم من تشابه المشكلات الاقتصادية التي تواجهها المجتمعات على اختلاف أنواعها والمتمثلة في تحقيق التوازن بين الحاجات المتعددة للأفراد والموارد المحدودة في المجتمع، إلا أن هناك إختلافاً ملحوظاً في النظم

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الاقتصادية من مجتمع لآخر طبقاً للأيدلوجية السائدة في هذا المجتمع. ويمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من الأنظمة الاقتصادية وذلك على النحو التالى:

1-النظام الإقتصادى الحر

يقوم نظام الاقتصاد الحر على افتراض أساسى هو أن جميع قرارات امتلاك وتوظيف عوامل الانتاج تتخذ بواسطة أصحاب الملكية من الأفراد وبدافع أساسي هو تحقيق الربح.

ويعتمد هذا النظام على آليات السوق بشكل أساسي في تحديد ماذا ومتى وأين ولمن يتم الانتاج للسلع والخدمات التي يرغبونها وأن يضع الاسعار التي تناسبه. وعلى جانب آخر فان المستهلك له الحق في اختيار السلع والخدمات التي تشبع احتياجاته وله الحرية في تحديد متى وأين ينفق أمواله. أي أن التدخل الحكومي في ظل النظام الرأسمالي منخفض، إلا أن الممارسة الواقعية لهذا النظام قد أدت إلى تدخل الدولة في بعض الحالات لمنع الاحتكار أو للتأثير في الأسعار أو الأجور أو طريقة استغلال الموارد. ويطبق هذا النمط الاقتصادي في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الامريكية والمانيا واليابان وغيرها من البلدان الأخرى.

ويتأثر قطاع الأعمال في ظل النظام الاقتصادي الحر بأربعة قوى هى: الربح والندرة وتكلفة الفرصة البديلة، المنافسة، قوى العرض والطلب. ونعرض لها كما يلي:

أ- **الربح:** يمثل الهدف الرئيسي من ممارسة الأعمال في ظل الاقتصاد الحر. وهو الفائض الذي يتحقق عن بيع السلع والخدمات بعد استقطاع كافة التكاليف.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ب- **الندرة وتكلفة الفرصة البديلة:** تسعى منظمات الأعمال لتحقيق التوازن بين اشباع حاجات المستهلكين وندرة الموارد المتاحة (عوامل الانتاج). ويتفاوت مفهوم الندرة من عامل إلى آخرحسب طبيعة الصناعة وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة (بعض الدول تملك وفرة في رأس المال وندرة في الأيدي العاملة). أما تكلفة الفرصة البديلة فهى قيمة استخدام أحد الموارد مقارنة بقيمة الاستخدام البديل لهذا المورد (لو امتلك شخص محل تجارى وكان أمامه بديلين تشغيله أو تأجيره، فاذا قرر تشغيله فان الايجار الذي كان سيحصل عليه – لو كان اختار البديل الثاني- يمثل تكلفة الفرصة البديلة). وعلى ذلك فان اتخاذ أى قرار باستخدام أحد عناصر الانتاج لابد أن يقترن بتقدير تكلفة الفرصة البديلة المتاحة لاستخدامه.

ج- **المنافسة:** هي أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الحر. وعادة تدور المنافسة حول السعر، والجودة، والابتكار.

د- **قوى العرض والطلب:** تتحدد الأسعار في النظام الاقتصادي الحر بناءاً على قوى العرض والطلب. فيشير العرض إلى كمية السلع والخدمات التي يوفرها المنتجون في فترة زمنية معينة وبسعر معين. أما الطلب فيشير إلى كمية السلع والخدمات التي يرغب فيها المستهلكون في فترة زمنية معينة وبسعر معين.

2-النظام الاقتصادي الموجه

في ظل هذا النظام يزداد دور الدولة في تخطيط عملية استغلال وتشغيل عوامل الانتاج المختلفة وبشكل مركزى وتمتلك الدولة الجزء الأكبر من الأنشطة الاقتصادية داخل المجتمع. ويتفاوت دور الدولة- في هذا الصدد- حسب النظام المتبع حيث ساد لفترة طويلة من الزمن النظام الشيوعي في بعض الدول

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وسادت فيه الملكية العامة لعوامل الانتاج وتشغيلها وتوزيع عوائد التشغيل بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية.

وقد تناقص عدد الدول التي تطبق هذا النظام وخاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتى وتفكك دول الكتلة الشرقية واتجاه الصين وكوبا إلى إعطاء المزيد من الحريات الاقتصادية للأفراد. ويظهر أيضاً تدخل الدول في ظل الأنظمة الاشتراكية ولكن يقتصر هذا التدخل في هذه الحالة على المشروعات الحيوية والهامة مثل مشروعات النقل والاتصالات والرعاية الصحية ..... الخ

ويطبق النظام الاشتراكي في العديد من الدول مثل السويد وبريطانيا وفرنسا والهند. ولكن حتى في هذه الدول فان هناك اتجاهاً متزايداً نحو الخصخصة أى نحو تقلص دور الدولة في تملك هذه الوحدات الاقتصادية وتحويلها إلى ملكية القطاع الخاص. وهذا ما تتجه إليه مصر في الوقت الحاضر.

3-النظام الاقتصادى المختلط

ويعكس هذا النظام مزايا كل من النظامين السابقين وهو يتضمن خصائص كل من الاقتصاد الموجه والاقتصاد الحر، وقد بدأت الكثير من الدول المعروفة سابقاً بتطبيق أنظمة الاقتصاد الموجه مثل بولندا وبلغاريا والاتحاد السوفيتي في تطبيق آليات السوق من خلال ما يعرف بالخصخصة، وهي العملية التي من خلالها تتحول المنظمات المملوكة للدولة لملكية الأفراد.

من ناحية أخرى فإن بريطانيا وفرنسا تسمح بأليات السوق في معظم الأنشطة الاقتصادية مع المحافظة على رقابة الحكومة ومساعدتها في بعض الأنشطة والصناعات التي يتوقع لها النمو.

4-النظام الاقتصادى الاسلامى

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تعاني معظم النظم الاقتصادية المعاصرة من العديد من المشكلات العملية، ولم تفلح في تحقيق الإشباع الروحي والمعنوي وكذلك المادي للشعوب فلم يحقق نظام الاقتصاد الحر الحياة المزدهرة ولا العدالة الاجتماعية، كذلك فان النظام الموجه لم يحقق العدالة، ونتيجة لغياب المنافسة صاحبه العديد من السلبيات الممثلة في ظهور التسيب وروح الاتكال والبيروقراطية. ومع الأزمة الاقتصادية التي تعاني منها بلدان كثيرة حول العالم، بدأت الدول تتساءل عن النظام الاقتصادى الملائم للتطبيق ومنها النظام الاقتصادي الإسلامي.

ويهدف النظام الاقتصادي الإسلامي إلى تنظيم المعاملات بشكل يستطيع معها الوصول إلى مستوى معيشي كريم لأفراد المجتمع، يتصف بالنمو المطرد والمستقر وذلك من خلال التوظيف الكامل للموارد البشرية والطبيعية والعدالة في توزيع الدخل والثروات.

القواعد الاقتصادية في الاقتصاد الإسلامي

1- **المشاركة في المخاطر**: وهي أساس الاقتصاد الإسلامي وعماده، وهي الصفة المميزة له عن غيره من النظم. فالمشاركة في الربح والخسارة، هي قاعدة توزيع الثروة بين رأس المال والعمل، وهي الأساس الذي يحقق العدالة في التوزيع.

2- **موارد الدولة**: الزكاة مورد ينفرد به الاقتصاد الإسلامي. وهي أشبه شيء بالضرائب. لكنها ضرائب على المدخرات، لتشجع على الإنفاق بدلا من الكنز. مما يدفع عجلة الاقتصاد والإنتاج للدوران.

3- **الملكية الخاصة**: يحمي النظام الإسلامي الملكية الخاصة، فمن حق الأفراد تملك الأرض والعقار ووسائل الانتاج المختلفة مهما كان نوعها وحجمها. بشرط أن لا يؤدي هذا التملك إلى الإضرار بمصالح عامة الناس، وأن لا

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يكون في الأمر احتكاراً لسلعة يحتاجها العامة. وهو بذلك يخالف النظام الشيوعي الذي يعتبر أن كل شيء مملوك للشعب.

4- **الملكية العامة:** تظل المرافق المهمة لحياة الناس في ملكية الدولة أو تحت إشرافها وسيطرتها من أجل توفير الحاجات الأساسية لحياة الناس ومصالح المجتمع. وهو يخالف في ذلك النظام الرأسمالي الذي يبيح تملك كل شيء وأي شيء.

5- **الصدقات والأوقاف:** وتعد الصدقات والأوقاف من خصائص الاقتصاد الإسلامي التي تعمل على تحقيق التكافل الاجتماعي، وتغطية حاجات الفقراء في ظل هذا النظام.

المحظورات في النظام الاقتصادي الإسلامي

يحرم النظام الاقتصادى الإسلامي الربا والاحتكار والاتجار في القروض (المال لا يباع ولا يشترى)، والاتجار في المحرمات (الخمور أو المخدرات)، وبيع الغرر (هو بيع غير المعلوم، مثل بيع السمك في الماء، مسابقات الفضائيات أرسل رسالة لتربح ؟؟)، وبيع مالا يملكه الفرد (لمنع المقامرة).

ومن الاستعراض السابق للأنظمة الاقتصادية، يمكن القول بأن قطاع الأعمال هو المسئول عن تلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات في ظل اقتصاديات السوق الحر ومن ثم فإن المبادر أو رجل الأعمال يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في تنمية وازدهار المجتمع. أما في ظل الأنظمة المخططة اقتصادياً فإن لقطاع الأعمال دوراً محدود نسبياً مقارنة بدور الدولة والتى تهيمن على إدارة القطاعات المختلفة النشاط الاقتصادي. ويحدث التوازن بين دور الدولة وقطاع الأعمال بنوعية العام والخاص في ظل نظام الاقتصاد المختلط والنظام الاسلامى.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل الثاني

منظمات الأعمال: ماهيتها، وأنواعها

الأهداف التعليمية للفصل:

- تنمية مدركات الطالب حول ماهية منظمات الأعمال وماهي السمات الرئيسة لها.
- زيادة قدرة الطالب للتفرقة بين الأنواع المختلفة لمنظمات الأعمال.
- تنمية مدركات الطالب حول الأشكال الرئيسية لتوسع منظمات الأعمال.
- ربط واقع منظمات اليوم بشكل منظمات الاعمال في المستقبل.

محاور الفصل:

- تعريف منظمة الأعمال واهم سماتها
- تصنيف منظمات الاعمال وفقاً لعددٍ من المعايير
- أشكال التوسع في منظمات الأعمال
- واقع ومستقبل منظمات الأعمال

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مايكروسوفت ومنظمات الأعمال



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

قام الصديقان بيل جيتس، وبول ألين بتكوين شركة مايكروسوفت في ابريل من عام 1975م **وكانو مسئولين مسئولية تامة عن الشركة من حيث ادارتها والتزاماتهـــا**، وتخصصـــت الشـــركة فـــي ذلـــك الوقـــت فـــي تســـويق معالجـات بيسـك واشـتهرت شـركة مايكروسـوفت بهـذا المنـتج نظـراً لجودتـه وتسابقت بـاقي الشركات لتزويد السوق بمعالجـات بيسـك المتوافقـة مـع معـالج بيســك مـــن شـــركة مايكروســـوفت. وهيمنـــت شـــركة مايكروســـوفت على سوق معالجات بيسك وقام كل من بيل جيتس وبول آلان بتسجيل الماركة التجارية "مايكروسوفت" في 26 نوفمبر 1976.

أول نظام تشغيل أصدرته مايكروسوفت كـان نسخة من نظـام يونكس في عـام 1980 ولقـد أشـترتها مـن شـركة AT&T عبـر تـرخيص توزيـع، وأسـمته مايكروسوفت بالاسم زينيكسو وظفت شركة Santa Cruz Operation لتطويعه ليعمل على أكثر من منصّة تشغيل. ولم تبع شركة مايكروسوفت هذا النظـام للمستخدم مباشرة، بل عبر بيعـه لمصنِّعي الحواسيب. ومـع منتصـف الثمانينات خرجت شركة مايكروسوفت من سوق يونكس تماما.

وفـــي أواخـــر عـــام 1980م احتاجـــت شـــركة أي بـــي أم نظـــام تشـغيل لجهـاز الحاسـوب الشخصـي المزمـع طرحـه فـي الأسـواق فقامت شركة مايكروسوفت بدور الوسيط بين شركة "سياتل كومبيوتر برودكتس" وشركة IBM لاسـتعمال نظـام التشـغيل QDOS مـن قبـل الشـركة الأولـى علـى الأجهـزة الشخصية IBM. وقامت شركة مايكروسوفت في النهاية بشراء الحقوق التجارية لـ QDOS وأسمته إم إس-دوس. وقامت شركة IBM بطرح الحاسوب الشخصي في عام 1981م، وكان نظام التشغيل الملحق بالجهاز يسمى PC-DOS وقامت شركة مايكروسوفت بحفظ حقوقها تجاه المنتج MS-DOS **ومنح ترخيص تجاري** لـ IBM لتسويق PC-DOS كنظام لتشغيل أجهزة IBM. CACA – TETA – CULO – ILDE ES TONTO – BRRL.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

سمحت الصفقة مع IBM لشركة مايكروسوفت بأن تتحكم في نسختها الخاصة من النظام، ومع انتشار أجهزة الحواسيب المتوافقة مع IBM وسياسة التسويق الواسعة تحوّلت شركة مايكروسوفت من لاعب صغير إلى أحد المنتجين الرئيسيين للبرمجيات في سوق الحواسيب المنزليّة.

تجدر الإشارة أن أحد أهم أسباب سرعة هيمنة شركة مايكروسوفت على عالم البرمجيات هي الطفرة في انتشار الحاسب الشخصي في حقبة الثمانينات من القرن العشرين.

في وقت تطور وتنامي نظام التشغيل الجديد مع شركة آي بي إم أو إس/2 في عام 1984، أطلقت شركة مايكروسوفت "مايكروسوفت ويندوز" وهو ملحق بياني ل إم إس دوس في 20 نوفمبر1985 . نقلت شركة مايكروسوفت مركزها الرئيسي إلي ريدمون في 26فبراير 1986، وفي 13 مارس أصبحت الشركة مساهمة عامة. وبارتفاع عدد الأسهم إلى أربعة مليارات واثنتي عشر مليون من حصة موظفي شركة مايكروسوفت. ونظرا للشراكة بين شركتي مايكروسوفت واي بي إم في 1990؛ ترصدت لجنة التجارة الاتحادية لشركة مايكروسوفت منعاً لاحتمالية المؤامرة، وذلك كان بداية أكثر عقد من عقود المواجهات القانونية مع حكومة الولايات المتحدة.

مايكروسوفت دوت نت Microsoft .NET"

اشتهرت شركة مايكروسوفت بقدرتها على الابتكار وتقديم أفضل التقنيات والحلول المعتمدة على احتياجات العملاء والبحث والتطوير. وبعد النجاح الذي حققته مايكروسوفت في التطبيقات الخاصة بأجهزة الحاسوب الشخصية وهو ما يعرف لدى التقنيين باسم "ثورة ويندوز" بدأت مايكروسوفت في توسيع استخدامات الحاسوب الشخصي لتضيف أبعاداً جديدة من الفعالية على هذه التقنيات وذلك من خلال استراتيجيتها الشهيرة "دوت نت."

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويعد إطلاق مايكروسوفت لإطار العمل التقني "مايكروسوفت دوت نت" و"فيجيوال ستديو دوت نت "Visual Studio.NET" "في فبراير الماضي حجر الزاوية والأساس الحقيقي لاستراتيجية مايكروسوفت دوت نت، ويمثل البداية الفعلية لرؤية مايكرسوفت في بناء مواقع الانترنت بالاعتماد على لغة "إكس إم إل ."XML" "تعتبر "مايكروسوفت دوت نت" إطار عمل تقني مبني وفق معايير تقنية مفتوحة، ووفقاً للغة الأعمال، وتعد استراتيجية "دوت نت "خدمة تقنية شاملة تحول برامج الحاسوب إلى خدمة مرنة وفعالة تزود قطاعات الأعمال المختلفة بالتقنيات الضرورية للحفاظ على قدراتها التنافسية في الأسواق في عصر التقنيات الرقمية.

وتوفر النقلة الحالية في المعايير التقنية المتمثلة في الانتقال من الاعتماد على أجهزة الحاسوب الشخصي والتوجه نحو الاعتماد بشكل أكبر على أجهزة الاتصال والحاسوب المحمول وخدمات الإنترنت المختلفة، كقوة دفع كبيرة لتعزيز الحاجة لاستراتيجية مايكروسوفت الجديدة. وتسعى مايكروسوفت من خلال استراتيجيتها إلى تزويد المستخدمين بتقنيات أفضل للحصول على المعلومات بسهولة وتمكينهم من التحكم في وقت ومكان وكيفية الحصول على المعلومة. وستسهل التقنيات الجديدة وسيلة التخاطب وتبادل المعلومات بين أجهزة الحاسوب الشخصي والأنظمة المعلوماتية المحمولة والأجهزة التقنية الأخرى، الأمر الذي سيمكن المؤسسات وقطاعات الأعمال من عرض منتجاتها وخدماتها المختلفة عبر شبكة الإنترنت من خلال وسائل تقنية متطورة.

في 29 يوليو 2009 تم الاتفاق بين **شركتي ياهوو ومايكروسوفت على صفقة** لمدة عشر سنوات تسمح لشركة مايكروسوفت باستخدام محرك البحث الخاص بشركة ياهوو لصالحها .

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الخدمات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري الذي تستند عليه المؤسسات في قطاعات العمل المختلفة، أن بيئة العمل والتقنية تعني أكثر من مجرد منتج أو برنامج حاسوب. ويعمل قسم الاستشارات والخدمات في شركة مايكروسوفت على الانتقال بمفهوم التكنولوجيا إلى أبعاد جديدة، بهدف مساعدة العملاء على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالاستفادة من أنظمة المعلومات والأعمال، بالإضافة إلى تحقيق عائدات أفضل لاستثماراتهم التقنية بالاعتماد على منتجات وخدمات شركة مايكروسوفت.

ويقدم فريق الاستشارات والخدمات في مايكروسوفت نصائح وخبرات متعلقة بقطاعات الأعمال المختلفة والتطبيقات التقنية الملائمة لكل منها. وتشمل المجالات الاستشارية التي يغطيها الفريق التقنيات المتطورة وخدمات الإلكترونية والتوزيع وتصميم شبكات الحاسوب والحلول التوفيقية الخاصة بكل مؤسسة. ويمكن لفريق الخدمات الاستشارية التدخل لمساعدة العملاء في أي مرحلة من مراحل العمل ودورة الحياة التقنية للأجهزة والأنظمة المستخدمة في المؤسسة، بالاعتماد على خبراتهم ونظرياتهم المجربة والحلول المناسبة.

وفيما يتعلق بخدمات دعم المنتجات "بي سي سي" تقدم شركة مايكروسوفت خدماتها للمؤسسات والأفراد لضمان توفير أقصى درجات الفائدة لهم بالاعتماد على منتجات مايكروسوفت. وتهدف شركة مايكروسوفت من خلال هذه الخدمة إلى تحقيق نتائج سريعة ودقيقة وشاملة على التطبيقات التقنية المختلفة وذلك لزيادة إنتاجية عملائها والالتفات إلى الأمور المتعلقة بتطوير أعمالهم.

المنتجات

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أفضل مبيعات مايكروسوفت هو نظام التشغيل مايكروسوفت ويندوز وحزمة البرامج المكتبية ميكروسوفت أوفيس .ومن منتجاتها الإلكترونية أيضاً محرك بحث إم إس إن وقد تم تحديثه ليكون متعدد اللغات وأسمه الجديد Bing والذي توليه شركة مايكروسوفت عناية كبيرة في ظل المنافسة القوية في سوق محركات البحث، فمحرك بحث جوجل ومحرك بحث ياهو! وكذلك محرك بحث(All The Web التابع حالياً لياهو) يعتبروا من أقوى محركات البحث خاصة محرك بحث جوجل الذي أكتسب شعبية كبيرة في السنوات الأخيرة حتى تربع على عرش محركات البحث. في 28 مايو 2009 تم الإفصاح عن محرك البحث الجديد بينغ من قبل ستيف بالمر الرئيس التنفيذي في شركة مايكروسوفت الذي سيستبدل محل محرك البحث إم إس إن.

ولا يقتصر نشاط مايكروسوفت على برنامج ويندوز أو بيسك أو إم إس-دوس فحسب، بل عملت الشركة على تطوير حزمة من البرامج كقواعد البيانات، وبرامج تحرير النصوص، ومجالات أخرى، بل وحتى قامت شركة مايكروسوفت بتطوير وتسويق ألعاب الحاسوب كبرنامج محاكاة الطيران .

صفقات الاستحواذ

قامت شركة مايكروسوفت بالاستحواذ على مجموعة من الشركات من أهمها شركة "**سكايب**"، حيث أنها في مايو 2011 استحوذت مايكروسوفت على شركة سكايب المختصة بالمكالمات الهاتفية الصوتية والمرئية عبر الإنترنت مقابل 8.5 مليار دولار . وشركة "**يامر**" **حيث** أنها في 14 يونيو 2012 استحوذت مايكروسوفت على شبكة التواصل الاجتماعي المخصصة للشركات "يامر(Yammer)"، مقابل 1.2 مليار دولار . وشركة "**نوكيا**" **حيث أنها** في 21 أبريل 2014 استحوذت شركة مايكروسوفت للبرمجيات على نوكيا للهواتف

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

النقالة في صفقة بلغت قيمتها 7.2 مليار دولار . وشركة "**توكو**" حيث أنها في 22 ديسمبر 2015 أعلنت شركة مايكروسوفت عن استحواذها على تطبيق التراسل الفوري Talko وقالت مايكروسوفت عبر مدونتها الرسمية أن فريق العمل الخاص بالتطبيق سينضم لفريق العمل في سكايب Skype للاستفادة من مواهبهم في دعم سكايب Skype بمزايا إضافية وهو ما يشير إلى أن مزايا Talko ستتوفر قريبا لمستخدمي أحد أشهر تطبيقات التراسل سكايب. كما أنها استحوذت على شركة "**زامارين**" في 25 فبراير 2016 وهي متخصصة في تطوير التطبيقات Xamarin في صفقةٍ بلغت قيمتها 400 مليون دولار . وشركة **سويفت كي**: حيث أنه في 3 مارس 2016 استحوذت مايكروسوفت على لوحة "SwiftKey" الذكية بـ250 مليون دولار . كما انها استحوذت على شركة "**لينكد إن**" في 13 يونيو 2016 في صفقة بلغت 26 مليار دولار . وأخيرا استحوذت على شركة "**واند لابز** "في 17 يونيو وهي شركة تتخصص في تطوير تطبيقات التراسل .

بعد الإنتهاء من دراسة الفصل الثاني "منظمات الاعمال" قم بمناقشة حالة شركة مايكروسوفت وحدد الآتي:

- ماهي أشكال الأعمال لشركة مايكروسوفت خلال مراحل تطورها. وماهي عيوب ومميزات كل شكل من هذه الأشكال.
- ماهي سمات منظمات الأعمال والتي يمكن ان نستدل عليها من حالة شركة مايكروسوفت
- ماهي اشكال التوسع في أعمال شركة مايكروسوفت
- ما هو شكل منظمة أعمال مايكروسوفت ممكن ان تتواجد به في المستقبل.

مقدمــة

الإنسان كائن محتاج، ويتصف بتعدد احتياجاته. ولإشباع احتياجاته المتعددة من مأكل، ومشرب، ومأوى، وملبس، واتصال، وترفيه، وأمن، وأمان

جميع الحقوق محفوظة. الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

على الروح والممتلكات، وانتماء، ونمو، وتحقيق الذات ... الخ. تظهر المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها، حيث تقوم بتنظيم مواردها وتشغيلها لتقديم السلع والخدمات اللازمة لإشباع هذه الاحتياجات. ومنظمات الأعمال ليست فقط مركز لإشباع احتياجات الأفراد، بل تمثل قوة اقتصادية هائلة تشكل اقتصاد الدولة بصفة أساسية، كما أنها مركز لتشغيل أفراد المجتمع، والتي تشكل القوة الشرائية لهم وتساهم في تحقيق استقرار المجتمع اقتصادياً، واجتماعياً.

ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بمنظمات الأعمال، وأهم ما يميزها عن الأنواع الأخرى من المنظمات، مع التعرض لخصائصها، وتصنيفاتها المختلفة، وأهم أشكال التوسع فيها، وأخيراً إلقاء نظره على منظمات الأعمال في المستقبل.

أولاً: تعريف منظمة الأعمال وأهم سماتها

يمكن النظر إلى منظمة الأعمال على أنها كيان اقتصادي يعمل على تنظيم الموارد وتشغيلها بكفاءة وفعالية، لتحقيق مجموعة من المنافع تشبع حاجات ورغبات الافراد في صورة سلع وخدمات، تحقيقاً للربح ومجموعة من الأهداف الأخرى.

وهذا يعني ان منظمة الأعمال هي أي شركة أو منشأة أو نشاط يسعى لتحقيق ربح من خلال إشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع. ولتحقيق ذلك تعمل هذه المنظمات على حشد الموارد (مالية، ومادية، وبشرية،. الخ)، وتنظيمها وتشغيلها لتحقيق العديد من المنافع اللازمة لإشباع حاجات الأفراد في صورة سلع وخدمات.

السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال

كما يتضح من تعريف منظمة الأعمال تتمثل أهم سماتها فيما يلي:

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- التوجه بإشباع احتياجات أفراد المجتمع

بصفة عامة أن منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، تهدف إلى استخدام مواردها المتاحة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات اللازمة لإشباع احتياجات أفراد المجتمع. ويتوقف استمرارية وجود منظمة الأعمال على استمرارية قدرتها على إشباع هذه الاحتياجات والرغبات. وتتمثل أهم حاجات الفرد التي تسعى منظمات الأعمال إلى إشباعها ما يلي:

أ. **الحاجات المادية** "الفسيولوجية": وهي الحاجات الواجب إشباعها من أجل البقاء ومن أمثلة هذه الحاجات المأكل، المشرب، والمأوى، الملبس والصحة ولهذا يوجد العديد من منظمات الأعمال تقوم بتوفير السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات مثل شركات تقديم السلع الغذائية والملابس، المنازل، المستشفيات، ...الخ.

ب. **الحاجة للأمان**: وهي شعور الفرد أنه آمن في روحه وممتلكاته، وهناك العديد من منظمات الأعمال تقديم خدمات توفير الأمن أو تقديم سلع تساعد على تحقيق الأمن مثل شركات الأمن الخاص و شركات تصنيع الخزن، الأبواب الحديدية، الأقفال والأسلحة.. الخ.

ج. **الحاجات الاجتماعية**: تتمثل في تحقيق الانتماء والتفاعل الاجتماعي. ومن منظمات الأعمال التي تشبع هذا النوع من الحاجات النوادي، شركات السياحة والسفر، شركات الحج والعمرة .. الخ.

د. **حاجات التقدير**: وهي تعكس حاجة الفرد إلى الشعور بقيمته وأهميته في الحياة وشعوره بأنه محل احترام وتقدير الآخرين.

هـ. **حاجات تحقيق الذات**: هي تعبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق طموحاته وإشباع هواياته وتطلعاته والاستفادة من قدراته في تحقيق الأهداف.

وتتنافس منظمات الأعمال فيما بينها على إشباع هذه الحاجات المختلفة من خلال تقديم السلع والخدمات.

2- إنتاج وتقديم السلع والخدمات

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تمثل المنتجات من سلع وخدمات الوسائل التي تستخدمها المنظمات في إشباع الحاجات الإنسانية، منظمات الأعمال تقوم بمد المستهلك بالسلع والخدمات التي تؤدي إلى إشباع احتياجاته، فالسلع تعبر عن المنتجات المادية الموجهة للمستهلك مثل الطعام والأجهزة الإلكترونية، والمنزلية والآلات، والمواد نصف المصنعة والأجزاء.. الخ، وبعض هذه السلع توجه إلى المستهلك النهائي، والبعض الآخر يوجه إلى المشترى الصناعي. بينما تمثل الخدمات الأنشطة الغير ملموسة، والتي يقوم المستهلك بشرائها دون امتلاك شيء مادي ناتج عن الشراء ومن أمثلتها خدمات الإصلاح والتنظيف، والنقل والسياحة، والفنادق، والبنوك، الصحة والعلاج... الخ.

3- إضافة المنافع

عندما تقوم منظمات الأعمال بتحويل مواردها الاقتصادية (من موارد مادية، مالية، بشرية .. الخ) إلى سلع وخدمات فإنها تقدم مجموعة من المنافع ذات القيمة للعملاء، وهذه المنافع هي التي تحقق مستوى الإشباع المطلوب للعملاء. ومن أهم المنافع المضافة هي المنفعة المكانية، المنفعة الزمنية، المنفعة الشكلية، المنفعة الحيازية.

أ. **المنفعة الشكلية**: تتحقق هذه المنفعة عن طريق تحويل الموارد (مادية، بشرية، مالية،...الخ) إلى سلع مادية أو خدمات معدة للاستهلاك والاستفادة منها ولها قيمة من وجهة نظر المستهلك.

ب. **المنفعة الزمنية**: تتحقق هذه المنفعة عن طريق توفير المنتجات (سلع أو خدمات) للعملاء في الوقت المناسب.

ج. **المنفعة المكانية**: تتم من خلال توفير السلع والخدمات في المكان الملائم للعملاء.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

د. **المنفعة الحيازية:** يتم ذلك من خلال نقل ملكية المنتج من البائع أو مقدم الخدمة إلى المشتري أو العميل من خلال نشاط البيع والترويج واستخدام منافذ التوزيع المختلفة للمساعدة في بيع السلعة.

4- الاستخدام الكفء والفعال للموارد:

تتصف الموارد المستخدمة في إنتاج وتقديم المنتجات سواء سلع أو خدمات بالندرة النسبية، ولذلك يتحتم على إدارة منظمات الأعمال الاستخدام الكفء للموارد، وهذا يعني تحديد المزيج الأمثل للموارد اللازم لإنتاج وتقديم السلع والخدمات مع تخفيض بل (القضاء على) الهدر في الموارد وتخفيض نسب المعيب وإعادة التشغيل، وهذا يساعد على تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الربح وتحسين مستوى جودة الحياة. وأيضاً يقع على عاتق إدارة منظمة الأعمال الاستخدام الفعال للموارد من خلال تحديد مواصفات المنتجات المطلوبة تحديداً دقيقاً وفق متطلبات وحاجات العملاء، وذلك لتوجيه الموارد نحو إنتاج السلع والخدمات التي تفي باحتياجاتهم مما يساعد على تحقيق أهداف منظمات الأعمال.

5- أهداف منظمات الأعمال:

أن المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود منظمة الأعمال هي قدرتها على تحقيق الهدف المزدوج، وهو مقابلة احتياجات عملائها، وتحقيق مستوى ربح مرض للملاك، فأي منظمة تولد لتبقى وتستمر وتحقق أهداف معينة، وعلى هذا فإن بقاء منظمة الأعمال مرتبط بمدى جودة الاشباع المتحقق للعملاء. ومدى قدرتها على تحقيق فائض من عملياتها.

ويمكن تصنيف الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها إلى:

1. أهداف الربح.
2. أهداف النمو.
3. أهداف البقاء.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4. أهداف المسئولية الاجتماعية.

مع ملاحظة أن هدف تحقيق الربح هو العنصر الرئيسي في التفرقة بين منظمات الاعمال والمنظمات الأخرى غير هادفة للربح مثل المنظمات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني مثل المنظمات الحقوقية، الخيرية.

تذكر أن

منظمة الأعمال هي أي كيان اقتصادي يعمل على تنظيم وتشغيل الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق مجموعة من المنافع تشبع حاجات ورغبات الأفراد والمجتمع في صورة سلع وخدمات تحقيقاً للربح ومجموعة من الأهداف الأخرى.

السمات الرئيسية لمنظمات الأعمال:

1. التوجه بإشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع.
2. إنتاج وتقديم السلع والخدمات.
3. تحقيق الربح.
4. إضافة المنافع.
5. الاستخدام الكفء والفعال للموارد.
6. تحقيق مجموعة من الأهداف (الربح . النمو . البقاء . المسئولية الاجتماعية).

ثانياً: تصنيف المنظمات:

يتوقف تصنيف المنظمات على معيار التصنيف، حيث يمكن تصنيف منظمات الأعمال وفقاً لمعيار هدف الربح إلى منظمات هادفة للربح، ومنظمات غير هادفة للربح، ووفقاً لمعيار نوعية النشاط إلى منظمات إنتاجية ذات سلع

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مادية ملموسة، ومنظمات خدمية، ووفقاً لمعيار الملكية إلى منظمات حكومية، منظمات أعمال عام، ومنظمات أعمال قطاع خاص، ومنظمات المجتمع المدني. ووفقاً للشكل القانوني إلى شركات أشخاص وشركات أموال، ووفقاً لجنسية المنظمة إلى محلي أو أجنبي، ووفقاً لمعيار الوجود المادي إلى منظمة ذات كيان مادي ملموس، ومنظمة ذات وجود إلكتروني أو منظمة افتراضية. ويوضح الجدول التالي تصنيف المنظمات وفقاً للمعايير المختلفة

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

جدول رقم (2-1) تصنيف المنظمات وفقاً للمعايير المختلفة

معيار هدف الربح	معيار نوعية النشاط	معيار الملكية	معيار الشكل القانوني	معيار الجنسية	معيار الوجود المادي
1. منظمات هادفة للربح (منظمات أعمال) 2. منظمات غير هادفة للربح (حكومية، مجتمع مدني)	1. منظمات القطاع السلعي (المادي الملموس). 2. منظمات القطاع الخدمي (غير مادي).	1. منظمات حكومية. 2. منظمات أعمال عام. 3. منظمات قطاع خاص. 4. القطاع التعاوني.	1. شركات أشخاص. 2. شركات أموال	1. شركات محلية. 2. شركات دولية. 3. مختلطة.	1. منظمات ذات وجود مادي ملموس. 2. منظمات افتراضية.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تصنيف المنظمات وفقاً لهدف الربح:

تصنف المنظمات بكافة أنواعها وفقاً لهدف تحقيق الربح إلى نوعين:

1. **منظمات هادفة لتحقيق الربح**

هي كافة المنظمات التي تقوم بتقديم السلع والخدمات بمقابل مادي معين، يمكنها من تغطية نفقاتها وتحقيق هامش ربح معين. ومن أمثلتها المطاعم، المتاجر، الفنادق، المصانع، البنوك .. الخ.

2. **المنظمات غير الهادفة للربح:**

هي منظمات تنشأ وتدار بنفس أسلوب منظمات الأعمال ولكن وجه الاختلاف يكمن في عدم سعيها إلى تحقيق الربح، وهي تقوم بإشباع الحاجات التي قد لا تستطيع منظمات الأعمال القيام بها، وأو لا تقوم بها بالكفاءة المطلوبة. ومن أمثلة هذه المنظمات المستشفيات، المنظمات الخيرية، والجامعات، والمعاهد، والمتاحف .. الخ، ويتم تمويل هذه المنظمات تطوعياً من خلال مساهمات الأفراد ورجال الأعمال ويدعم جزئي من الحكومة.

تصنيف المنظمات وفقاً لنوعية النشاط:

تصنف منظمات الأعمال وفقاً لنوعية النشاط إلى نوعين رئيسيين وهما: القطاع السلعي، والقطاع الخدمي.

1) **القطاع السلعي:**

وهي كافة منظمات الأعمال التي تقوم بتصنيع وتقديم منتجات سلعية ملموسة. ويشمل هذا القطاع كافة المنظمات التي تعمل في مجال التصنيع، والتشييد والبناء، والاستخراج والتعدين، والزراعة، ويساهم هذا القطاع بـ 46% من إجمالي الناتج المحلي في مصر، وبـ 10% في الصين، بـ21% في الولايات الأمريكية، 23% في فرنسا، و27% في اليابان، 30% في ألمانيا، و31% في كندا، و32% في اسبانيا، و33% في سنغافورة، 34% في الهند، 39% في البرازيل.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2) قطاع الخدمات:

يشمل هذا القطاع كافة منظمات لأعمال التي تقدم منتجات غير مادية خاصة في مجال تجارة الجملة، التجزئة، مجال النقل والمواصلات والمنافع، اتصالات، مياه، كهرباء، طرق .. الخ، والتحويل والتأمين، والسياحة، الترفيه، التعليم، الصحة، أي أنواع أخرى من الخدمات .. مثل خدمات الإصلاح، التركيب .. الخ ويساهم هذا القطاع بـ 54% من إجمالي الناتج المحلي في مصر 0.6% و90% في الصين، وبـ 79% في الولايات المتحدة الأمريكية، 77% في فرنسا، 73% في اليابان، و70% في ألمانيا، 69% في كندا، 68% في اسبانيا، 67% في سنغافورة، و66% في الهند، 61% في البرازيل.

يلاحظ مما سبق أن القطاع الخدمي يساهم بالنسبة العظمى في الاقتصاد القومي، أن هذين القطاعين الأساسيين داخل الاقتصاد لأي دولة يختلف من حيث معدل النمو، مرحلة دورة الأعمال التي تمر بها (من رخاء، أو كساد، أو ركود، أو انتعاش)، هيكل التكلفة، حجم المنظمة، والتركيز الجغرافي.

وأن العلاقة بين القطاع السلعي وقطاع الخدمات ليسوا مانعين بالتبادل، فإن القطاعين متكاملين ويعتمدوا على بعضهم البعض. وأن هناك العديد من الشركات تقدم السلع والخدمات معاً ولكن بنسب مختلفة. فعلى سبيل المثال الشركات التي تقوم بصناعة الملابس، قد تمتلك محلات ومنافذ بيع لتعرض فيها منتجاتها. ومن أمثلة ذلك شركة سيتا في الاسكندرية، وأيضاً شركات صناعة السيارات العالمية مثل شركة فورد ومرسيدس تمتلك مراكز توزيع وبيع لسياراتها أو قد تمتلك مراكز لصيانة وخدمة السيارات.

العوامل المحركة لنمو القطاع الخدمي:

يوجد العديد من العوامل المسببة لنمو القطاع الخدمي على مستوى العالم بصفة عامة، وفي مصر بصفة خاصة، وتتمثل هذه العوامل في:

1. زيادة الطلب على الخدمات.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2. تغير أنماط الخصائص السكانية.
3. التعقد التكنولوجي للمنتجات، يزيد الحاجة إلى العديد من الخدمات اللازمة لتعلم استخدام المنتجات الجديدة، وخدمات الصيانة، مثال "محلات صيانة وبيع كماليات التليفون المحمول".
4. الحاجة للالتحاق بالسوق الدولي.
5. التكنولوجي الحديث يخلق فرص لوجود أنواع جديدة من الخدمات.

أهمية قطاع الخدمات للاقتصاد المصري:

وفقاً لقاعدة بيانات منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCAD فإن القطاع الخدمي بمصر يتصف بالآتي:

1. يستحوذ قطاع الخدمات على أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي، حيث يحقق حوالي 54% من الناتج المحلي الإجمالي.
2. قطاع رائد للنمو الاقتصادي، يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة.
3. يستحوذ قطاع الخدمات على النصيب الأكبر من العمالة والاستثمارات حيث يستوعب حوالي 59% من أهم العمالة على مستوى الدولة و 58% من حجم الاستثمارات المنفذة.
4. يساهم بنحو نصف صادرات مصر الإجمالية.
5. يتميز بعلاقات تشابكية وثيقة مع بعض القطاعات غير الخدمية.
6. يحقق لمصر ميزة نسبية في بعض القطاعات الخدمية مثل قطاع التشييد والبناء، السياحة والنقل، الاتصالات.

تصنيف المنظمات وفقاً لمعيار الملكية:

تصنف المنظمات وفقاً لمعيار الملكية إلى منظمات حكومية ومنظمات أعمال عام، ومنظمات أعمال خاص، وتعاونيات.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1. المنظمات الحكومية:

هي المنظمات أو المؤسسات التي تتبع الحكومة، وتدار شئون الدولة من خلالها. مثل الوزارات والمصالح الحكومية. وتقوم بتقديم خدمات عامة، ويعمل بها حوالي ستة مليون موظف حكومي. ومن أمثلة ذلك: الوزارات والمحافظات، والمصالح الحكومية مثل الشهر العقاري، والجوازات .. الخ. وتمول هذه المنظمات من خلال الموازنة العامة للدولة، وتمثل مركز تكلفة، ولا تولد إيرادات، ولكن قد يسمح لها بتحصيل بعض الرسوم أقل بكثير من تكلفة الخدمات المقدمة.

2. منظمات قطاع الأعمال العام:

يضم هذا القطاع جميع الشركات (من القطاعين السلعي، والخدمي) الصناعية، والخدمية والتي تمتلكها الدولة أو تمتلك جزء منها ولكنها تدار بنفس الكيفية التي تدار بها منظمات القطاع الخاص لإشباع احتياجات الأفراد بهدف تحقيق الربح.

ومن أمثلة ذلك شركات البترول وشركات الأدوية وشركات الأغذية، والاتصالات .. الخ. المملوكة بالكامل أو جزء منها للدولة.

3. منظمات قطاع الأعمال "الخاص":

يضم هذا القطاع كافة منظمات الأعمال سواء الصناعية أو الخدمية المملوكة ملكية خاصة سواء مملوكة للأفراد أو للشركات الخاصة الأخرى. والتي تقوم بتقديم السلع والخدمات بهدف إشباع حاجة الأفراد والمجتمع بهدف تحقيق ربح.

4. منظمات المجتمع المدني:

يضم هذا القطاع كافة المنظمات الحقوقية (مثل جمعية حقوق المرأة)، والمؤسسات الخيرية (رسالة، بنك الطعام، مؤسسة الأورمان)، ومؤسسات خدمة المجتمع، والمملوكة للأفراد أو المنظمات الخاصة، وتقدم خدماتها بدون ما تسعى لتحقيق ربح. فعلى سبيل المثال كل من شركات مايكروسوفت وفورد

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

العالمية يمتلكون مؤسسات خيرية لخدمة المجتمع. وأيضاً في مصر شركات يونيليفر، طلعت مصطفى، وغيرها من الشركات تمتلك مؤسسات خيرية تمارس أنشطة الهدف منها حماية البيئة وخدمة المجتمع.

5. التعاونيات:

يشمل هذا القطاع جميع المشروعات الصناعية، والخدمية، والتجارية التي تعمل في ظل قانون التعاونيات المصري. وهذا القطاع يشمل الجمعيات التعاونية في مجال الإسكان، والصحة، والتعليم، والصناعات الصغيرة (مثل جمعيات الأسر المنتجة) فالملكية هي ملكية أفراد أو جهات خاصة أو عامة أما الإشراف الفني والإداري يختلف باختلاف طبيعة النشاط فالجمعيات الاستهلاكية تعمل عادة تحت إشراف وزارة التموين والتجارة الداخلية، والجمعيات الزراعية تحت إشراف وزارة الزراعة وتسعى هذه التعاونيات إلى تحقق هامش ربح ولكن أقل من هامش الربح المحقق لدى القطاع الخاص.

تصنيف المنظمات وفقاً لمعيار الشكل القانوني:

يمكن تقسيم الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال إلى نوعين رئيسين من الشركات: شركات الأشخاص، وشركات الأموال ويمكن توضيح الفرق بين النوعين من الشركات في الجدول التالي:

جدول (2-2) الفرق بين شركات الأشخاص، وشركات الأموال

شركات الأشخاص	شركات الأموال
- تقوم على الاعتبار الشخصي، والثقة بين الشركاء. - لا يجوز للشريك أن يتصرف في حصته من رأس المال بدون رغبة أو رضاء باقي الشركاء. - قد يوجد بهذا النوع من الشركات نوعين من الشركاء، الشريك المتضامن، والشريك الموصي، فالشريك المتضامن هو الشريك ذو المسؤولية غير محدودة ويساءل في أمواله الخاصة في ديون الشركة، أما الشريك الموصي، فمسؤوليته	- تقوم على الاعتبار المالي. - يجوز التصرف أو التنازل عن الحصة دون موافقة الشركاء. - لا تنتهي بموت أو إفلاس أي شريك. - تؤول الملكية إلى الورثة بعد الوفاة. - الشريك مسئول فقط في حدود حصته في رأس المال. - تشمل 1. شركة المساهمة.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

محدودة في حدود حصة رأس المال. – تنتهي الشركة بالإفلاس أو الانسحاب أو موت أحد الشركاء بصفة أساسية الشريك المتضامن. – لا تؤول الملكية إلى ورثة الشريك بعد وفاته ولكن تحل الشركة. – تشمل ثلاثة أنواع: 1. شركة التضامن. 2. شركة توصية بسيطة. 3. شركة توصية بالأسهم.	2. شركة ذات المسئولية المحدودة.

بناءً على ما سبق يمكن تصنيف الشركات طبقاً للشكل القانوني إلى عدة أنواع من أهمها ما يلي:

1. المنشأة الفردية:

المنشأة الفردية هي مشروع اقتصادي يمتلكه ويديره شخص واحد فقط. ويمثل هذا الشكل أبسط أشكال الملكية، خاصة في حالة الرغبة في البدء بممارسة النشاط دون أن يتوافر للمستثمر حجم كبير من الأرصدة المالية. وغالباً ما يقوم مالك المنشأة بممارسة مهام الإدارة بنفسه حيث يحصل على جميع الأرباح المتحققة في مقابل تحمله لجميع المخاطر المرتبطة بالاستثمار.

مزايا المنشأة الفردية:

- بساطة التكوين. الأمر لا يحتاج إلى القيام بإجراءات قانونية معقدة، وبالتالي يمكن بدء النشاط بأقل قدر ممكن من التمويل وفي أسرع وقت.
- الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات المختلفة.
- يحصل مالكها على جميع الأرباح (في حالة تحقيقها) دون أن يشاركه طرف آخر.
- لا يلتزم صاحب المنشأة بنشر أي بيانات عن خطط المشروع أو مستويات أداؤه مما يحقق أهداف السرية.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- تحقيق بعض المزايا الضريبية لأن مالك المنشأة الفردية يدفع ضرائب على الدخل المتحقق من المشروع فقط.
- انخفاض التدخل الحكومي وسهولة التحول أو تغيير النشاط.

عيوب المنشأة الفردية:

- محدودية الموارد المالية أمام مالك المنشأة الفردية، فالقدرة المالية للمنشأة الفردية محدودة برأس المال والقدرة المالية لمالكها مع صعوبة الاقتراض من البنوك أو الشراء الآجل.
- العمل في مجالات محدودة تتصف بصغر حجمها مما يقلل من إيرادات المنشأة الفردية.
- يتوقف نجاح ونمو وبقاء المشروع الفردي على المهارات الإدارية التي يتمتع بها صاحب المشروع، هذا بجانب ضعف الإمكانيات المالية يقل من إمكانية الاستعانة بخبرات فنية وإدارية من الخارج.
- المسئولية غير محدودة، وهذا أهم عيوب المنشأة الفردية. وهذا يعني أن المالك يكون مسئولاً عن جميع ديون والتزامات المنشأة في ماله الخاص.
- العمر المحدود للمنشأة. تتوقف استمرارية المنشأة الفردية على حياة مالك المنشأة بالتالي فإن العمر الإنتاجي لهذا النوع من المشروع محدود نسبياً.

2. شركة التضامن:

شركة التضامن هي أحد أشكال شركات الاشخاص، وهي شركة قانونية بين شخصان أو أكثر يشتركون معاً في ملكية أحد مشروعات الأعمال بهدف تحقيق الربح. ويتقاسم الشركاء الأرباح أو الخسائر كما يتقاسمون عادة مسئوليات الإدارة أيضاً. وهنا الشركاء متضامنين معاً في المسئولية. ويسمى كل شريك في هذا النوع من الشركات بالشريك المتضامن.

مزايا شركة التضامن:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- تتفق شركة التضامن مع المنشأة الفردية من حيث سهولة وبساطة التكوين، حيث لا يحتاج تكوينها إلى إجراءات قانونية معقدة.
- تتميز شركة التضامن بقدرتها على تحقيق الأرباح بالمقارنة بالمنشأة الفردية، ويرجع ذلك إلى أن شركة التضامن تساعد على تجميع الامكانيات المالية، والقدرات والمهارات الفنية والإدارية لعدة افراد معاً مما يدعم موقف المشروع وقدرته على استغلال الفرص المتاحة.
- تستطيع شركة التضامن أن تحصل على حجم كبير نسبياً من الائتمان نظراً لما يتمتع به الشركاء من مسئولية تضامنية غير محدودة، ويترتب على ذلك أن تزداد قدرة شركة التضامن على الاستثمار وتحقيق الأرباح.

عيوب شركة التضامن:

- تنقضي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو انسحابه أو الحجز عليه.
- صعوبة تحديد اختصاصات كل شريك مما قد يؤدي إلى تضارب القرارات.
- المسئولية غير المحدودة، فكل شريك مسئول مسئولية تضامنيه في ديون الشركة من ماله الخاص. ويحق للدائن أن يرجع على أحد الشركاء أو كافة الشركاء كما يريد.

3. شركة التوصية البسيطة:

شركة التوصية البسيطة هي أحد أشكال شركات الأشخاص نظراً لأنها تقوم على الأساس الشخصي في التعامل مع الآخرين، مما يعني وجود مسئولية تضامنية في ديون الشركة في أموال الطرف المتضامن.

وتعرف شركة التوصية البسيطة بأنها شركة بين طرفين، الطرف الأول هو شريك وأكثر مسئولين ومتضامنين، وبين الطرف الثاني هو شريك أو أكثر يكونوا أصحاب أموال فيها، ومسئوليتهم محدودة في حدود رأسمالهم في الشركة، وخارجين عن الإدارة ويطلق عليهم شركاء موصيين.

وبالتالي في ظل شركة التوصية البسيطة يوجد نوعين من الشركاء:

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- **النوع الأول: الشريك المتضامن**، وهو شريك مسئول في أمواله عن ديون الشركة والتزاماتها، وله حق الإدارة واتخاذ القرارات.
- **النوع الثاني: الشريك الموصي**، هو شريك تتحد مسئوليته في حدود حصة رأس ماله في الشركة. ولا يحق له الإدارة ولا اتخاذ القرارات، ولكن يحق له المتابعة والرقابة، ولا يدخل أسماء الموصيين في عنوان أو أسم الشركة.

المزايــا:

- زيادة القدرة على تدبير الأموال نتيجة دخول الشركاء الموصيين مقارنة، بشركة التضامن.
- تتشابه باقي المزايا مع تلك المذكورة في شركة التضامن.

العيــوب:

- هي نفسها العيوب تقريباً في شركة التضامن.

4. شركة التوصية بالأسهم:

من ضمن عيوب شركة التوصية البسيطة أنه لا يجوز للشريك الموصي التنازل أو الانسحاب من الشركة، وإلا تم حل الشركة (أي انقضاء الشركة). وللتيسير من أجل ضمان استمرارية الشركة ظهر هذا النوع من الشركات.

يعرف القانون المصري رقم 159 لسنة 1981 شركة التوصية بالأسهم المادة رقم (3) على أنها:

"الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ويكون الشريك الموصي فيها خاضعاً للنظام القانوني الذي يخضع له المساهم في شركات المساهمة، ويكون شريك واحد أو أكثر فيها مسئولاً بالتضامن في كافة أمواله عن ديون الشركة وتعنون الشركة باسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين".

خصائص شركة التوصية بالأسهم:

الخصائص في ضوء الضوابط التي وضعها لقانون رقم 159 لسنة 1981:

1- لا يجب أن يقل عدد الشركاء المؤسسين عن اثنين.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- لا يجوز أن يقل رأس المال عن 250,000 جنيه كحد أدنى.

3- يقسم رأس المال إلى حصص (أسهم) متساوية القيمة. ولا تقل قيمة السهم عن خمسة جنيهات ولا تزيد عن ألف جنيه.

4- إشهار عقد الشركة في السجل التجاري مع كتابة "شركة توصية بالأسهم" بجوار عنوان الشركة.

مجالات النشاط المحظور على شركة التوصية بالأسهم:

يحظر على شركات التوصية بالأسهم مزاولة الأعمال والأنشطة الآتية:

1- أعمال البنوك
2- أعمال التأمين
3- أعمال الادخار
4- تلقي الودائع.
5-استثمار الأموال لحساب الغير.

مزايا هذا النوع من الشركات:

- لا تنقضي الشركة بوفاة أي شريك موصي وتجوز النص في نظام عقد الشركة على استمرارها رغم وفاة أي شريك متضامن، ويمكن أن يحل شريك متضامن جديد محل المتوفي سواء كان أحد الورثة (أو من غيرهم، على أن يكون هذا باختيار الشركاء المتضامنين)، وقد تتحول الشركة إلى شركة مساهمة بقوة القانون إذا تعذر إحلال شريك آخر محل المتوفي.
- القدرة على تدبير الأموال اللازمة للقيام بالمشروعات الكبيرة نسبياً.
- طول عمر الشركة.

5. الشركة ذات المسئولية المحدودة (ذ م م)

طبقاً للقانون رقم 159 لسنة 1981، الشركة ذات المسئولية المحدودة وهي:

"شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكاً، لا يكون كل منهما مسئولاً إلا بقدر حصته، ولا يجوز تأسيس الشركة أو زيادة رأسمالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب، وتكون انتقال حصص الشركاء فيها خاضعاً لاسترداد الشركاء طبقاً للشروط الخاصة التي يتضمنها عقد الشركة،

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

فضلاً عن الشروط المقررة في هذا القانون، وللشركة أن تتخذ أسماً خاص، ويجوز أن يكون اسماً مستمداً من غرضها ويجوز أن يتضمن عنوانها اسم شريك أو أكثر".

خصائص هذا النوع من الشركات:

- لا يجوز أن يقل رأس مال الشركة عن 500,000 جنيه.
- يقسم رأس المال إلى حصص متساوية لا تقل قيمة الحصة عن 100 جنيه.
- لا يقل عدد الشركاء عن اثنين ولا يزيد عن خمسين.
- محظور على هذا النوع من الشركات الاكتتاب العام أو إصدار أوراق مالية قابلة للتداول.
- يجوز بيع حصة الشريك بمقتضى محرر رسمي ويكون لباقي الشركاء الحق في استرداد الحصة المباعة بالشروط نفسها.
- لا تنحل الشركة بوفاة أحد الشركاء بل تنتقل حصته إلى الورثة.

يجوز أن تنحل هذه الشركة في الحالات الآتية:

- بلوغ الخسارة 4/3 رأس المال.
- انتهاء مدتها أو العمل الذي قامت من أجله.
- موافقة أغلبية الشركاء على الحل.

6. الشركة المساهمة:

تعرف الشركة المساهمة طبقاً لقانون رقم 159 لسنة 1981 بأنها: الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يكون المساهم فيها مسئولاً عن ديون الشركة إلا بقدر ما يملكه من أسهم، ولا تعنون باسم أحد الشركاء بل يكون لها اسماً مشتقاً من غرضها.

خصائص الشركة المساهمة:

- تتمتع الشركة المساهمة بشخصية اعتبارية لها جميع الحقوق القانونية تستطيع القيام بممارسة نشاط الأعمال وامتلاك الأصول وبيع وشراء

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المنتجات واقتراض الأموال. كما يمكن أن تقاضي أو تقوم بمقاضاة أطراف أخرى.

- يقسم رأسمالها الحصص متساوية "تسمى أسهم" وقابلة للتداول "البيع والشراء في البورصة".
- المسئولية المحدودة للشركاء (المساهمين).
- القدرة على تجميع أو تدبير الأموال اللازمة لإنجاز أو لقيام بالمشروعات الضخمة.
- لا يجوز أن يقل رأس المال المصدر للشركة المساهمة ذات الاكتتاب العام عن 500 ألف جنيه على أنه يجب ألا يقاس رأس المال المصدر للشركة المساهمة التي لا تطرح أسمها للاكتتاب عن 250 ألف جنيه.

أنواع الشركات المساهمة:

- من الناحية القانونية يوجد نوعين أساسيين لشركات المساهمة تتمثل في:
  - **الشركة المساهمة العادية (ذات الاكتتاب العام).**

  وهي شركة مساهمة تطرح أسمها للتداول، في سوق المال، وتتميز بأن عد المستثمرين فيها كبير وبحجمها الضخم، وقدرتها على جميع الاستثمارات.

  - **الشركة المساهمة الخاصة (ذات الاكتتاب المغلق)**

  هي شركة مساهمة تتميز بصغر عدد المساهمين فيها ولا تطرح أسمها للتداول بين الجمهور.

أشكال أخرى من شركات المساهمة:

- **الشركة الأم:** هي شركة مساهمة تملك كل أسهم إحدى الشركات التابعة أو نسبة كبيرة منها، وتشرف عليها وتراقب عملياتها التشغيلية.
- **الشركة القابضة:** هي شركة مساهمة تملك بدورها كل أسهم الشركة التابعة أو على الأقل تملك نسبة كبيرة منها ولكنها لا تتدخل في إدارة وتشغيل الشركة التابعة.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مزايا الشركة المساهمة:

- الاستعانة بالخبرات والكفاءات الإدارية، والفنية، حيث أنها تتصف بفصل الملكية عن الإدارة.
- تتمتع بقدرة كبيرة على الاستقرار والاستمرار.
- القدرة الكبيرة على الحصول على رأس المال نظراً لإمكانها إصدار أسهم وبيعها على نطاق واسع، كما أن لها الحق في الحصول على القروض طويلة الأجل من خلال إصدار سندات.
- تخضع دخول حملة الأسهم أو الملاك للضرائب مرتين. المرة الأولى عندما تفرض ضرائب على إيرادات المشروع نفسه، والمرة الثانية عندما تخضع الأرباح الموزعة لضريبة الدخل.

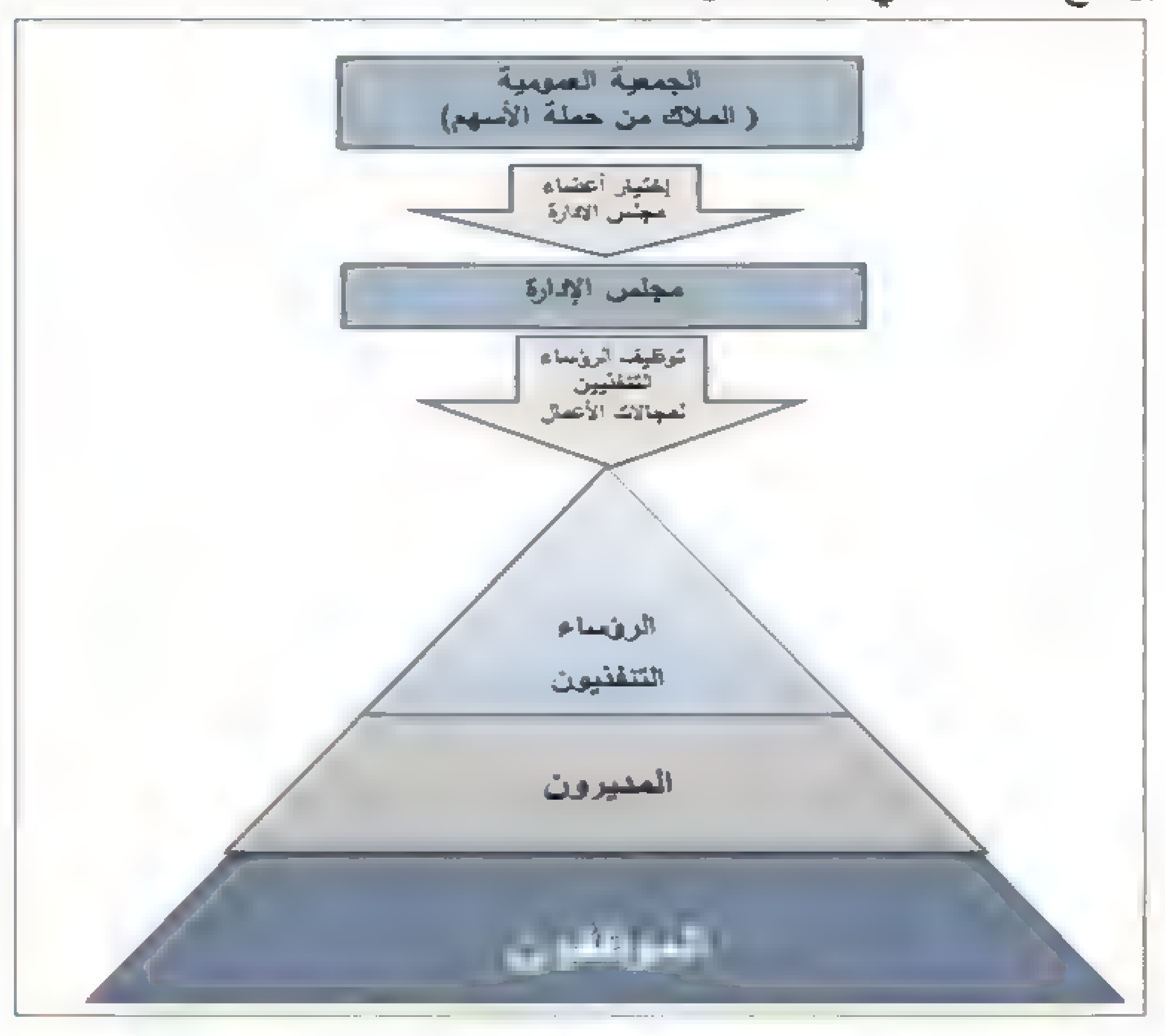
الفرق بين السهم، والسند:

- **السهم:** هو صك ملكية، ويمثل حصة في رأس مال الشركة، ويقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص متساوية تسمى أسهم. ويحق لصاحب السهم التصويت في الجمعية العمومية للشركة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشركة. ويحق له ايضاً الحصول على ربح في شكل توزيعات.
- **السند:** هو صك مديونية، وهو يعتبر قرض طويل الأجل من الأفراد الطبيعية أو المعنويين (الدائنين)، ولا يحق لحملة السندات التدخل في إدارة الشركة. ويستحق حملة السندات عائد على السند محدد مسبقاً يسمى فائدة يتم الحصول عليها بغض النظر عن تحقق ربح أو خسائر.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

هيكل الشركة المساهمة:

يوضح الشكل التالي هيكل الشركة المساهمة



شكل (2-1) هيكل الشركة المساهمة

Source: Nickeis, C.G., James, M.M. and Susan, M.M (2008) understanding Busieness. 8th edition. 4c Leraw. Hill.

الجمعية العامة للمساهمين:

- تضم الجمعية العامة للمساهمين كافة حملة الأسهم العادية، وقوة كل مساهم تتوقف على عدد الأسهم المملوكة له، حيث لكل سهم صوت. وتجتمع الجمعية العامة للمساهمين مرة كل عام على الأقل بهدف انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومراقب الحسابات (المراجع الخارجي) والتصديق على الحسابات الختامية للشركة.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

مجلس الإدارة:

- يمثل مجلس الإدارة الملاك أو حملة الأسهم، وهو الجهة المسئولية عن توجيه المشروع واتخاذ القرارات واختيار الرؤساء التنفيذيين (رؤساء القطاعات، المدير العام) والعضو المنتدب للشركة وهو الذي يملك السلطة الحقيقية في إدارة وتوجيه المشروع، واختيار مديري الإدارات المختلفة.

مديري الإدارات:

- هم المسئولون عن إدارة الوظائف المختلفة للشركة من تسويق، إنتاج، تمويل ... الخ.

المعايير التي تحكم اختيار الشكل القانوني للشركات

1) طبيعة نشاط الأعمال:

يساهم حجم الأعمال وطبيعة السلع أو الخدمات في تحديد نمط الملكية المناسب. فالمنشأة الفردية تتناسب مع المشروعات الصغيرة والتي يقتصر نشاطها على مناطق جغرافية محدودة. أما الشركات المساهمة فتتناسب طبيعتها مع المشروعات الضخمة ذات المنتجات المتنوعة والتي تمارس النشاط على اساس إقليمي أو دولي.

2) الاعتبارات المالية:

تعتبر الاحتياجات المالية للأعمال أحد العناصر الرئيسية المحددة لشكل الملكية. فالمنشأة الفردية محددة بإمكانيات صاحبها كما أن شركة التضامن محدودة أيضاً بثروات اصحابها أما الشركة المساهمة تستطيع تجميع حجم كبير من التمويل إما من خلال الاكتتاب في الأسهم والسندات أو القروض طويلة الأجل.

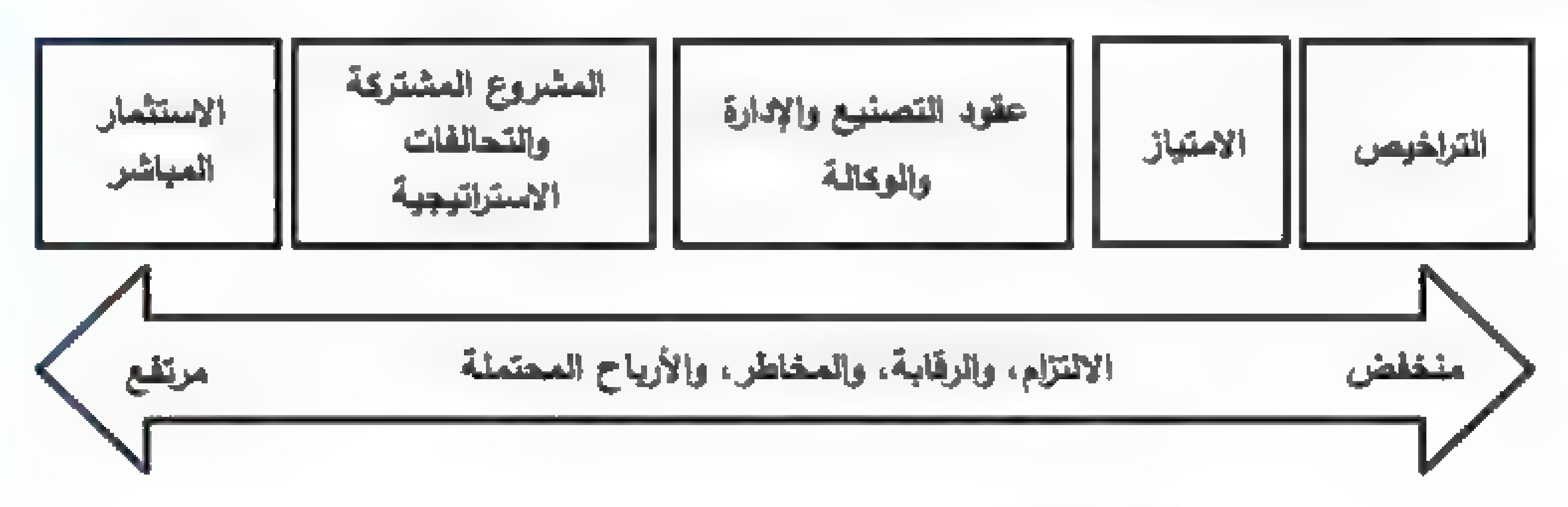
3) السيطـرة:

الشركة المساهمة تقلل من سلطات الملاك، وايضاً من قدراتهم على التدخل في الإدارة، وبالتالي فإذا كان المستثمر يرغب في إحكام الرقابة على استثماراته سوف يختار إما شكل المشروع الفردي أو شركة التضامن.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أشكال الأعمال ذات التوجه الدولي:

يوجد العديد من أشكال الأعمال ذات التوجيه الدولي والتي تختلف من حيث مستوى الالتزام، والرقابة، والمخاطرة، والأرباح المحتمل تحقيقها ويمكن عرض أهم هذه الأعمال في الشكل التالي:

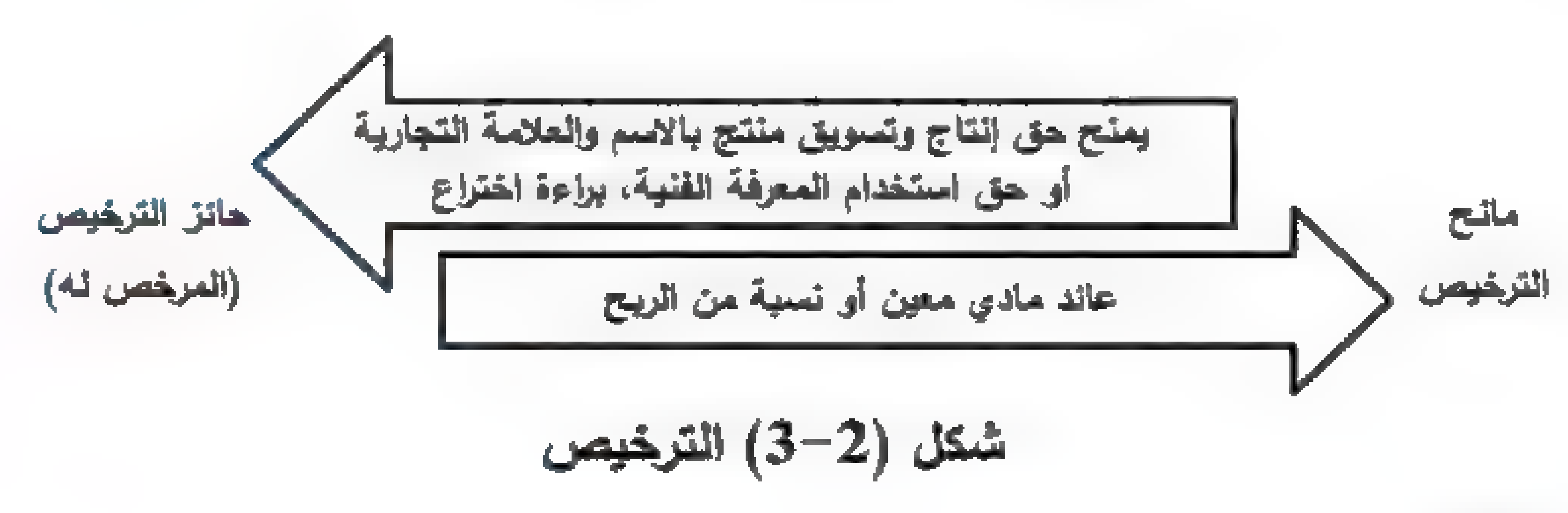


شكل (2-2) أشكال الأعمال ذات التوجيه الدولي

Nickels, W.G., James, M.M. and Susan, M.M (2008) understanding Busyness. 8th edition. MCG Raw – Hill. Irwin, New York.

الترخيص:

اتفاق بين طرفين يسمح فيه الطرف الأول "مانح الترخيص" للطرف الثاني "المرخص له" حق إنتاج وتسويق منتج باسم والعلامة التجارية للطرف الأول، أو حق استخدام المعرفة لعملية إنتاجية أو حق استخدام براءة اختراع، وذلك مقابل عائد مادي معين. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل (2-3) الترخيص

مثـال:

- الأدوية.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- المياه الغازية (كوكاكولا . بيبسي كولا ... الخ).

ينتشر هذا النوع في مجال الأدوية، والأغذية ... الخ. وهذا النوع من الأعمال قد يطلق عليه حق امتياز تصنيع.

1) الامتيــاز:

حق الامتياز يماثل الترخيص، فهو اتفاق بين طرفين يمثل الطرف الأول هو مانح الامتياز، الطرف الثاني صاحب الامتياز، بحيث يحق للطرف الثاني استخدام الاسم، والعلامة التجارية مقابل عائد مادي معين مع الالتزام بنفس أسلوب عمل الطرف المانح للامتياز، وينتشر استخدام هذا النوع في مجال الخدمات. ومن أمثلة ذلك المطاعم مثل كنتاكي، وماكدونالدز .. الخ.

مع ملاحظة أن شروط منح الامتياز أكثر تعقداً وإلزاماً للطرف الثاني وعدم التزام الطرف الثاني بهذه الشروط، يحل عقد الامتياز، وقد يطلق على هذا النوع من الأعمال حق امتياز الأعمال.

2) الاتفاقات التعاقدية:

تتمثل في:

أ. عقود التصنيع:

- عقود التصنيع الدولي عبارة عن التصنيع في دولة أجنبية بواسطة وكيل حيث يتم إنتاج المنتج في السوق الأجنبية عن طريق شركة محلية ترتبط بعقد مع الشركة الدولية، وعادة ما تقوم الشركة الدولية بنقل التكنولوجيا والمساعدة الفنية للشركة المحلية، مثل شركة توشيبا العربي في بعض خطوط الإنتاج.

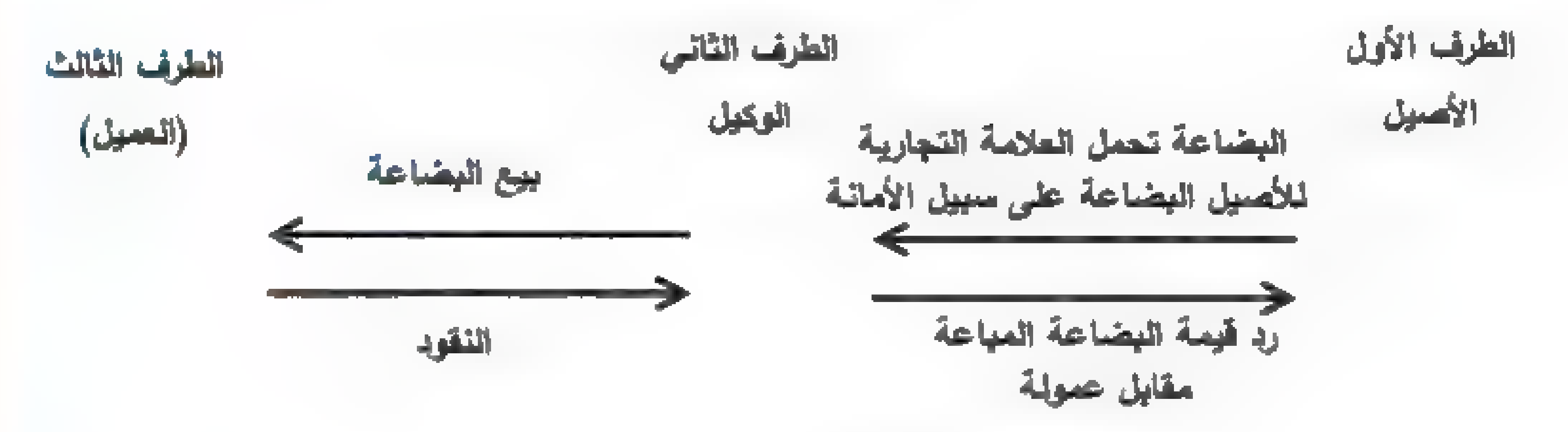
ب. عقود الإدارة:

- هي مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يقوم الطرف الأجنبي بإدارة كل أو جزء من العمليات مقابل عائد مادي معين أو المشاركة في الربح. ومن أمثلة ذلك الشيراتون، الهيلتون، الفورسيزون.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ج. عقد الوكالة:

- هو اتفاق بين طرفين يتم بموجبه قيام أحد الأطراف (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو لتسهيل وإبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث وهو العميل أو المستهلك، وقد يطلق عليه حق امتياز منتج.
- **ويمكن توضيح هذا النوع من الأعمال من خلال الشكل التالي:**



شكل (2-4) علاقة الوكالة

خصائص عقد الوكالة:

- الوكيل وسيط بين المنتج والمستهلك.
- الأصيل يحتفظ بعلامته التجارية.
- ملكية البضاعة لا تنتقل إلى الوكيل.
- الوكالة وسيلة لبيع المنتجات.

أنواع الوكلاء:

- وكيل بالعمولة (يحتفظ بالبضاعة على سبيل الأمانة، ولا يمتلكها ويبيعها مقابل عمولة).
- وكيل بالعمولة وضامن الوفاء للبائع، في حالة البيع الآجل يضمن قيمة البضاعة للبائع.
- توكيل قطع الغيار والخدمات والتسهيلات.
- وكيل بالعمولة وقائم بالتخزين.

جميع الحقوق محفوظة . الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويوجد نوعين من الوكلاء وفقاً لمدي التعامل مع الشركات

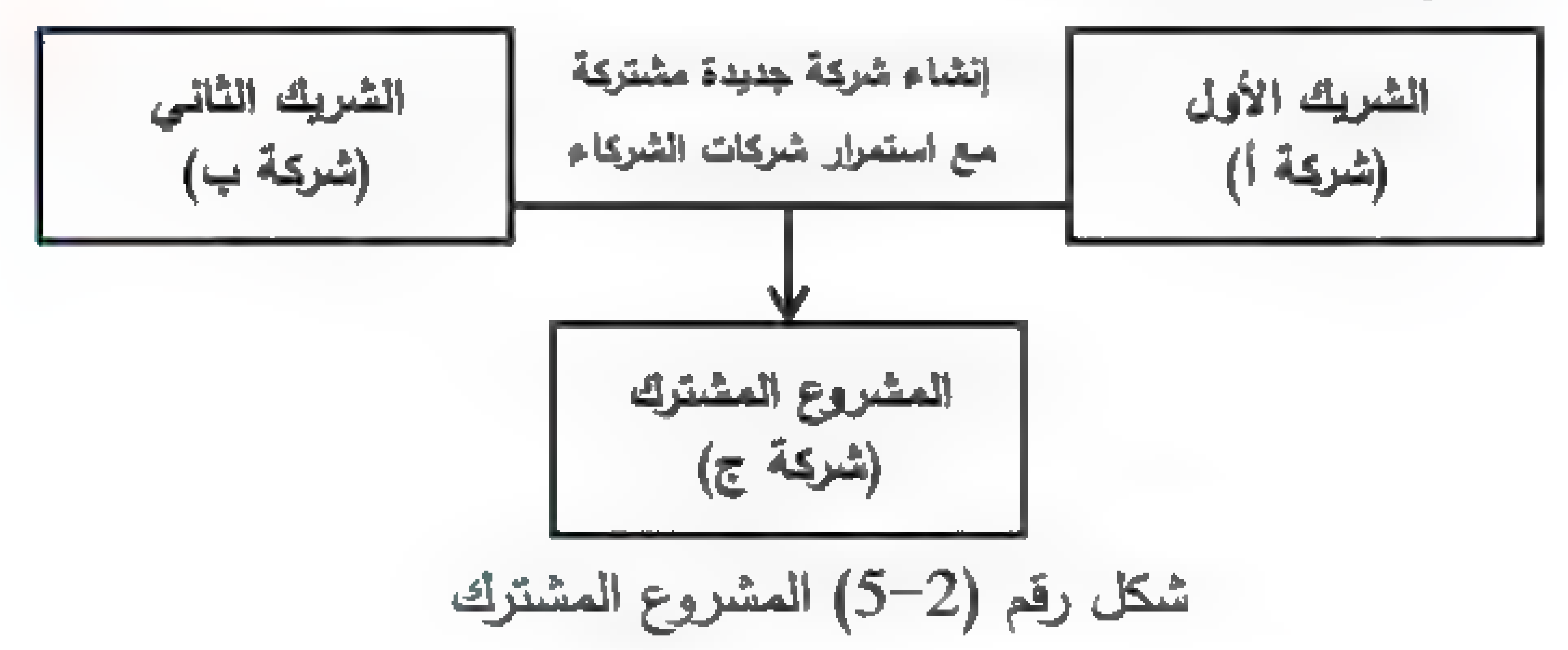
- الوكيل الشامل: يتعامل مع أكثر من شركة تنتج سلع متنافسة.
- الوكيل المتخصص(الحصري): يتعامل مع شركة واحدة.

وتنتشر عقود الوكالة في مجال بيع السيارات، والأجهزة الإلكترونية، والمعدات والأجهزة الكهربائية.

3) المشروع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية:

أ. المشروع المشترك:

- تمثل المشروعات المشتركة درجة أعلى من المخاطرة حيث أنها تتطلب مستويات متعددة من الاستثمارات المباشرة.
- وهي اشتراك شركتين أو أكثر في ملكية وإنشاء شركة جديدة تخدم أهداف كل من الشركاء. أما المساهمة في دخول سوق جديدة، أو تنمية تكنولوجي جديد أو إنتاج خامات وأجزاء تساهم في إنتاج المنتجات الأصلية للشركاء.
- ينشأ عن هذا النوع من الأعمال كيان جديد يخدم الشركاء الحاليين ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (2–5) المشروع المشترك

ب. التحالفات الاستراتيجية:

- هي علاقة عمل بين اثنين أو أكثر من الشركاء بهدف التعاون في تحقيق حاجات مشتركة وتقاسم مخاطر محددة عند تحقيق أهداف محددة.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

فعلى سبيل المثال: تتعاون شركة سيمنس مع كل من شركة فيليبس وأي بي أم لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه المواصلات، كذلك تحالفت شركة هيوالد باكيرد مع شركة كانون لتقوم كانون بتوزيع أحد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة هيوالد باكيرد في اليابان، كما تعاقدت شركة جلاكسو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك لتقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاكسو في السوق الألماني، كذلك وقعت شركتي كوداك وكانون اتفاقاً يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك، وبالمثل أتحدت شركة تكساس انسترومنت مع شركة هيتاشي لتقديم جيل جديد من الحاسبات الآلية الكبيرة، كذلك تتعاون شركة بوينج مع اتحاد من عدة شركات يابانية لتصنيع طائرة نفاثة جديدة.

ويمكن للشركة الدخول في أكثر من تحالف استراتيجي في نفس الدولة حيث تتحالف مثلاً شركة أى بي أم مع شركة ريكو لتقوم ريكو بتوزيع أحد أنواع ماكينات التصوير صغيرة الحجم الخاصة بشركة أى بي أم في السوق الياباني، كما تتعاون أي بي أم مع بنك فوجي في اليابان ليقوم بنك فوجي ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة أي بي أم، كذلك تقوم شركة أي بي أم بالاشتراك مع شركة نيبون تليفون وتليجراف (إن تي تي) ببيع بعض شبكات الاتصال في اليابان.

وفي كل هذه التحالفات والعديد من التحالفات الأخرى تتفق الشركات على التعاون بشأن مشروع معين وليكن تقديم منتجاً جديداً أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التعاقد، ولذا فقد استخدمنا مصطلح "التحالفات الاستراتيجية" لم نستخدم مصطلح "المشروعات المشتركة" أو "الاتفاقيات التعاقدية" حيث تخرج طبيعة العلاقات بين الطرفين عن طبيعة وتعريف المشروعات المشتركة أو الاتفاق التعاقدي.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4) **الاستثمار الأجنبي المباشر:**

- وهو قيام أحد الشركات الأجنبية بإنشاء فروع مملوكة بالكامل في البلد المضيفة مثل "بروكتل آند جامبل مصر"، هنكل الألمانية وكادبوري في مصر، أو قيام الطرف الأجنبي بالاستحواذ على نسبية كبيرة من أحد الشركات المحلية.
- يمثل هذا النوع من أخطر أنواع الاستثمارات الأجنبية في الدول المضيفة نظراً إلى قيام المستثمر الأجنبي باستثمار أموال ضخمة في بلد أجنبية عنه، تتطلب معرفة تامة بالسوق وقوانين وظروف البلد التي سيتم العمل فيها.

خامساً: تصنيف المنظمات وفقاً لمعيار الوجود المادي:

يمكن تصنيف منظمات الأعمال وفقاً لمعيار الوجود المادي إلى منظمات ذات وجود مادي، ومنظمات أعمال ذات وجود إلكتروني أو منظمات إفتراضية.

1) **المنظمات ذات الوجود المادي:**

- وفقاً للقانون التجاري وقانون الاستثمار المصري يجب على منظمات الأعمال تحديد مكان ممارسة الأعمال. وبالتالي في ظل هذا النوع من المنظمات يمارس العمل من خلال المركز الرئيسي أو الفروع المملوكة للمنظمة.

2) **المنظمات ذات الوجود الإلكتروني (الافتراضية):**

- نتيجة لعصر الانترنت والعولمة، ونظراً لأن العالم أصبح قرية إلكترونية واحدة. ظهر نوع جديد من الأعمال متواجد على مواقع إلكترونية، والتعامل مع هذه المنظمات يتم من خلال هذه المواقع بيعاً وشراء. كما أن هناك العديد من الأعمال تقوم بها الشركات ذات الوجود المادي من خلال نظم الاتصال الإلكترونية.

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- ومن أمثلة هذه المنظمات شركة أي بي e.bay، الأميزون "المتاجر الإلكترونية"، وأيضاً نجد اليوم أن الشركات ذات الوجود المادي لها أيضاً مواقع إلكترونية تمارس أعمالها من خلال الأعمال الإلكترونية مثل شركات ديل Dell، مايكروسوفت، أتش بي HP ... الخ.

ثالثاً: توسع منظمات الأعمال

من أهم سبل التوسع لمنظمات الأعمال التكامل، والاندماج والاستحواذ:

1) التكامـل:

هو التوسع في عمليات منظمات الأعمال، وهذا التوسع يأخذ ثلاثة أشكال:

أ. التكامل الأفقي:

- وهنا تقوم الشركة بالتوسع في نفس المجال ونفس المرحلة الانتاجية ومن أمثلة ذلك عندما تتوسع شركة الحديد والصلب "عز الدخيلة" بفتح مصنع جديد لها في السويس يقوم بإنتاج نفس المنتجات التي تنتج في المركز الرئيسي بالإسكندرية.

ب. التكامل الرأسي للخلف:

- وهنا تقوم الشركة بالتوسع من خلال الاتجاه للخلف في سلسلة التوريد، وتقوم بإنشاء شركة تُؤمن لها مدخلات العملية الإنتاجية الحالية، ومن أمثلة ذلك عندما تقوم شركة المراعي لمنتجات الألبان بالاستثمار في إنشاء مزرعة أبقار للألبان حتى تؤمن لها مصدر الحصول على الخام الأساسي (اللبن) في العملية الإنتاجية والذي تقوم عليه كافة منتجات الشركة.

ج. التكامل الرأسي للأمام:

- وهنا تقوم الشركة بالتوسع من خلال الاتجاه للأمام في مرحلة تلي المرحلة الحالية للعملية الانتاجية التي تقوم بها ومن أمثلة ذلك قيام أحد شركات النسيج إنشاء مصنع للملابس الجاهزة، أو قيام شركة تصنيع الألبان بفتح منافذ توزيع لها.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2) **التملك والاستحواذ:**

- يحدث ذلك عندما تقوم شركة بشراء شركة أخرى، وعادة ما تكون الشركة المشترية هي الأكبر حجماً، ويتم نقل الملكية بصورة بسيطة، وتكون الملكية للشركة المشترية بنفس الاسم.

3) **الاندمـاج:**

- يحدث الاندماج بتحالف شركتين عادة ما تكون متشابهتين في الحجم، ويتم الاتفاق على العمل سوياً، وهناك عدة أنواع للاندماج وهي:
  - **اندماج أفقي:** وهو بين شركتان تعملان في نفس الصناعة مثل اندماج شركتين لإنتاج السيارات أو الحاسب الآلي.
  - **اندماج رأسي:** عادة يحدث بين شركتين أحدهما كان مورد أو عميل للشركة الأخرى.
  - **اندماج مختلط:** يحدث عندما لا يكون هناك ارتباط بين الشركتين سواء في مجال الأسواق المخدومة أو السلع المنتجة.
- إن الاندماج أو الاستحواذ يمكن أن يتم بشكل ودي من خلال ترحيب الطرفين أو بشكل عدائي من خلال مقاومة الطرف الأضعف للاندماج، وقد يتم ذلك من خلال قيام الشركة المستحوذة بتملك عدد كافي من أسهم الشركة الأخرى.

رابعاً: واقع ومستقبل منظمات الأعمال:

تسود منظمات الأعمال الحديثة مفاهيم تختلف إلى حد كبير عما كان سائد في الماضي، ومن ذلك مثلاً:

- اتجاه غالبية المنظمات إلى مفهوم المنظمات ذات وحدات الأعمال الاستراتيجية. ووحدة الأعمال الاستراتيجية هي جزء من المنظمة تقوم بأعمال متكاملة وتخضع لقواعد خاصة وتعامل كأنها منظمة مستقلة (مركز ربح).

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

- اتجاه غالبية المنظمات نحو مفهوم المنظمة المسطحة وهي المنظمات التي ينخفض فيها مستوى المركزية، وينخفض التخصص الدقيق (أي الاتجاه إلى اللامركزية)، وتكبير الوظائف (أي التخصص المرن).
- اتجاه غالبية المنظمات نحو مفهوم المنظمات الشبكية، حيث تتأكد أهمية التواصل والاتصال بين أجزاء المنظمة (فريق متكامل) أو بين المنظمات وغيرها من المنظمات المتعامل معها.
- تتحول المنظمة المعاصرة بدرجة واضحة لأن تكون في الأساس مركز معالجة معلومات، أن العنصر الأساسي في بناء المنظمة الحديثة وتشغيلها واستمرارها هو ما يصلها من معلومات وأسلوب الإفادة منها.

كيف تبدو منظمة الأعمال في المستقبل:

- تعيش منظمات الأعمال اليوم واقع اقتصادي، وسياسي، واجتماعي، وثقافي، وتكنولوجي جديد مستمر في التغيير، أنه في ظل ذلك فإن منظمة أعمال المستقبل ستكون صورة مختلفة تماماً عما نراه الآن لاختلاف الظروف المحيطة المتوقعة. ويوضح الجدول التالي واقع منظمات الأعمال، بشكل منظمات الأعمال في المستقبل.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

جدول رقم (2– 3) واقع ومستقبل منظمات الأعمال

واقع منظمات الأعمال	مستقبل منظمات الأعمال
الواقع الاقتصادي - سوق عالمية واحدة (كوني). - تحرير التجارة وإزالة الحواجز. - الأخذ بآليات السوق كأساس للتنظيم الاقتصادي. - انتشار فرص الاستثمار في أجزاء كثيرة من العالم. - امكانيات نقل التكنولوجيا. - نشأة التجمعات الاقتصادية الإقليمية.	عالمية منظمة الأعمال Global Business
الواقع السياسي: - انتشار النظم الديمقراطية. - انحسار المجتمعات القائمة على النظم الشمولية الاستبدادية. - التركيز عل حقوق الإنسان، والضغط العالمي من أجل الحرية واحترام حقوق الإنسان. - التعددية الحزبية، وأعمال نظم المشاركة في المسئوليات. - ظهور كيانات سياسية إقليمية تعمل على تحقيق توازن القوى. - اهتمام المجتمع الدولي بالقضايا الوطنية. - نشأة التجمعات الاقتصادية الإقليمية.	كسر الحواجز حول منظمة الأعمال وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات
الواقع الاجتماعي، والثقافي	أهمية مواكبة أعمال المستقبل لتلك

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مستقبل منظمات الأعمال	واقع منظمات الأعمال
الصحوة الثقافية والاجتماعية، وتمثل آثارها على تكوين الموارد البشرية	- ارتفاع مستوى التعليم والمعرفة للفرد العادي. - انتشار وسائل الثقافة العامة. - عالمية المعرفية، وتداخل الأنماط الثقافية بين المجتمعات. - الصحوة الدينية، والاتجاه إلى إحياء التقاليد المرتبطة بالعقيدة. - الاهتمام بالمرأة وتنمية مشاركتها في الحياة العامة. - الاهتمام بالبيئة وقضايا التنمية المتواصلة. - التأثير الخارق للبث التلفزيوني المباشر عبر القنوات الفضائية.
منظمة أعمال المستقبل تامة الآلية وتعطي عناية فائقة لأعمال التطوير التكنولوجي	الواقع التكنولوجي: - انجازات تكنولوجية غير مسبوقة في مجالات الحياة كافة. - إمكانيات هائلة نتيجة تكامل التكنولوجيا (الاتصالات، الإلكترونية، الحاسبات، انتاج تكنولوجيا فائق القدرة). - انتاج العديد من المواد الجديدة التي تحل محل الخامات والمواد الأولية الطبيعية. - إحلال الإنسان الآلي Robot في كثير من العمليات الإنتاجية محل الإنسان. وتفرغ الإنسان لاستخدام المهارات الذهنية في أعمال أهم وأعلى مردوداً. - إلغاء (تحييد) آثار التباعد المكاني، والزماني، وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

في ضوء الواقع الجديد وتداعياته في المستقبل نتوقع منظمة الأعمال على النحو التالي:

- صغيرة (أو متوسطة) الحجم من حيث عدد الأفراد العاملين بها.
- تامة (عالية) الآلية، الأعمال فيها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بالدرجة الأولى.
- ليس لها هيكل تنظيمي ثابت، ولكن الهيكل مرن يتكون من مجموعات من الفرق المتشابكة، ولا ينقسم إلى تقسيمات ثابتة أو مستويات متتالية.
- أفراد المنظمة يتسمون بالمعرفة، والخبرة، وهم دائمي الحركة والانتقال بين المهام والمجموعات.
- كثير من أفراد المنظمة ليس لهم مكاتب، بل يعملون من بعد Tel-working، باستخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا المعلومات، ولا يتداول بها أوراق، ولا ملفات، ولا خزائن للحفظ، ولا أموال نقدية، وإنما كلها معاملات ذكية.
- مرتبطة بكثير من المنظمات محلياً وإقليمياً وعالمياً عبر الحواسب الآلية.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المراجـــــع

المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام. (2004). مقدمة في الأعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبو قحف، عبد السلام. (2005). إدارة الأعمال الدولية. الدار الجامعية الإسكندرية
- الحناوي، محمد صالح، ومحمد فريد الصحن، ونادية العارف، ونبيلة عباس. (2004). مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- خير الدين، عمرو حسن. (2007). التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، رقم ايداع: 2007/25321.مكتبة عين شمس، القاهرة.
- روثمان، هوارد. (2002). 50 شركة غيرت العالم: صور مختصرة لـ50 شركة كبيرة وصغيرة شكلت مسار المشروعات التجارية الحديثة. ترجمة بهاء شاهين. مجموعة النيل العربية

المراجع الأجنبية:

- http://unctad.org
- http://www.microsoft.com
- https://ar.wikipedia.org/wiki/ Microsoft.
- Mescon,M.,Courtland,L., and John V.(1999).Business today.9th edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Nickels, W.G., James, M.M. and Susan, M.M (2008) understanding Busyness. 8th edition. MCG Raw – Hill. Irwin, New York.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل الثالث:
بيئة منظمات الاعمال

مقدمة:

وتشير بيئة الاعمال الي البيئة الخارجية التي تعمل فى ظلها المنظمة، بمعني كل ما هو خارج حدود المنظمة. ويعد تحليل وتقييم بيئة الاعمال جزءاً أساسياً من عمليات الادارة والاعمال، علي سبيل المثال ينبغي أن يستند وضع وتنفيذ خطط إستراتيجية على مستوى المنظمات ووحدات الأعمال إلى تحليل استراتيجي صادق لبيئة الاعمال التي تعمل فيها المنظمات. ويتم تحليل وتقييم ودراسة الأوضاع البيئية العامة (غير المباشرة)، والبيئة المباشرة (الخاصة) للمنظمات بصورة دورية ومنتظمة للوقوف على التطورات والمستجدات التي تؤثر على عمليات منظمات الأعمال.

وتتكون بيئة منظمات الأعمال من كل المؤثرات الخارجية التي تؤثر على القرارات والأداء. ومع التسليم بوجودعدد كبير ومدى واسع من التأثيرات البيئية الخارجية، فكيف يستطيع المديرون تحليل وغربلة وتقصي البيئة الخارجية وحالاتها المختلفة. وربما تكون نقطة البدء هي تحديد نظام أو إطار لتنظيم المعلومات. على سبيل المثال فإن التأثيرات البيئية يمكن تصنيفها من حيث المصدر (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، أو القرب Proximity (البيئة الجزئية أو البيئة المباشرة) (Grant, 2004) مثل العملاء والمنافسين والموردين ونقابات العمال والحكومة وغيرها.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويعد التحليل المنتظم المستمر للبيئة الخارجية أمراً هاماً ومرغوباً فيه، إلا أن تكلفته تعد عالية جداً ويقود إلى كم هائل من المعلومات.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل خصائص بيئة منظمات الاعمال التي تؤثر على عمليات المنظمة بصورة مباشرة وغير مباشرة، كما يهدف إلى التعرف على الأساليب التي تستخدم في تقييم البيئة التي تتعامل معها المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن فحص وتقييم البيئة الخارجية يهدف إلى حصر وتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وتشير الفرصة إلى موقف إيجابي في البيئة يمكن أن تستفيد منه المنظمة، أما التهديد فيشير إلى موقف سلبي في غير صالح المنظمة. ذلك أن البيئة الخارجية تمد المنظمة بمجموعة من العوامل التي قد تسهل من عمل المنظمة أو قد تشكل معوقات. ويعتبر تحليل البيئة الخارجية عملية مستمرة تتضمن مجموعة من العمليات هي:

أ- الغربلة، وتهدف إلى تحديد مجموعة من المؤشرات عن التغيرات والاتجاهات في البيئة.

ب-المتابعة، وذلك بهدف اكتشاف مجموعة من الدلالات الهامة عن طريق الملاحظات المستمرة سوء المباشرة أو غير المباشرة للتغيرات والاتجاهات في البيئة.

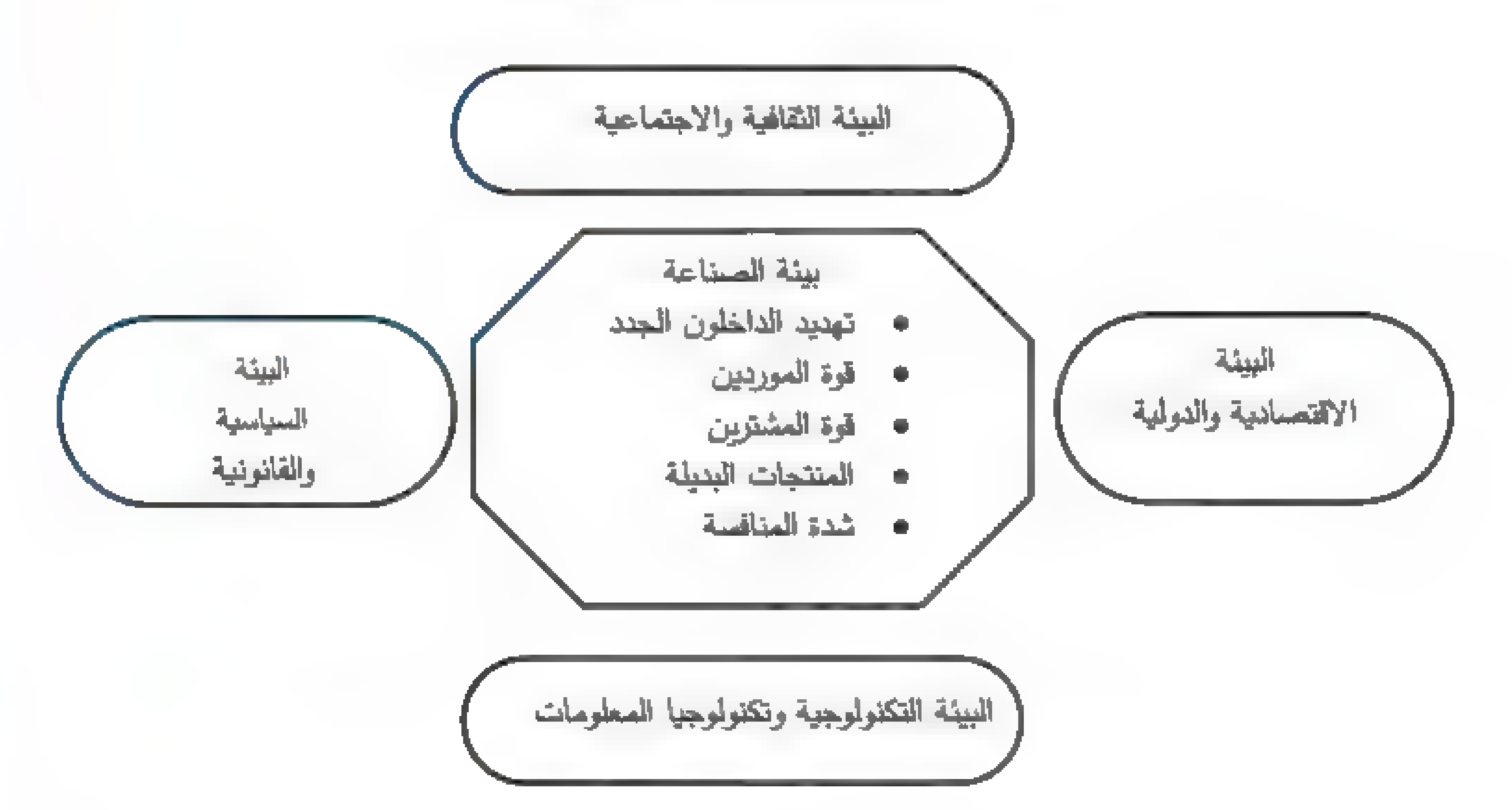
ج- التنبؤ، بمعنى تطوير مجموعة من المخرجات المتوقعة استناداً إلى متابعة التغيرات والاتجاهات.

د- التقييم، بمعنى تحديد توقيت وأهمية التغيرات والاتجاهات في البيئة بالنسبة لإستراتيجيات الشركة وإدارتها.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

هذا، ويلاحظ أن أحد الأخطاء الشائعة في تحليل البيئة أنه إبان القيام بالتحليل يتم تضمين كل مستويات البيانات ولا يتم التركيز على فئات وعناصر معينة تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة. والأساس في نجاح عمليات غربلة ومتابعة البيئة هو البحث عن التغيرات في البيئة التي يحتمل أن تؤدي إلى آثار كبيرة وواسعة على المنظمة ومجال عملها. ويوضح الشكل رقم (3-1) المحاور الرئيسية في تحليل بيئة الاعمال الخارجية.

شكل رقم (3-1): تحليل بيئة منظمات الاعمال



جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويركز بقية هذا الفصل على تحليل البيئة العامة، يلي ذلك تحليل البيئة المباشرة أو ما يطلق عليه بيئة الصناعة. اما البيئة الداخلية فسوق تناقش فى فصول وقررات لاحقة، وهذا النوع من البيئة يخضع لسيطرة المنظمة.

3-2: البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة):

تؤثر الأوضاع البيئية العامة على كل المنظمات بصورة غير مباشرة، وتشتمل البيئة الخارجية العامة على ما يلي:

البيئة الاقتصادية والدولية:

يجب أن يتضمن تقييم ودراسة البيئة الاقتصادية فهم العناصر من النظام الاقتصادي التي تؤثر على المنظمة مثل معدل المدخرات الشخصية و الأسرية والتضخم، وأسعار الفائدة، ومؤشر أسعار المستهلكين، والبطالة، وسياسات سعر الصرف. كما تحتوي على الفلسفة الاقتصادية في الدولة، ومعدلات النمو الاقتصادي، ومتوسط الدخل، والناتج المحلي الإجمالي GDP، والصناعات المسيطرة على فعالية الاقتصاد الوطني، وأوضاع ميزان المدفوعات، والسياسات المالية والنقدية المعمول بها في الدولة، والتغيرات التي تطرأ على أسواق المال، والزيادة في معدلات التجارة العالمية، وحجم التجارة البينية بين مجموعات الدول، ومنها الدول العربية. وبزوغ اقتصادات عملاقة مثل الصين والهند، واتفاقات التجارة وانتشار التكتلات الاقتصادية مثل النافتا NAFTA وهي منطقة التجارة الحرة لأمركيا الشمالية أو التكتل الاقتصادي للولايات المتحدة وكندا، والمكسيك، والسوق الأوروبية المشتركة والذي يعكس أهم وأرسخ القوى الاقتصادية العالمية، والآسيان ASEAN وهي كتلة اقتصادية انطلقت في شرق آسيا وعرفت بالنمور الأربعة في البداية وهي كوريا الجنوبية، وتايلاند،

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وسنغافورة، وهونج كونج ثم النمور السبعة بانضمام تايوان، وماليزيا، والفلبين ثم النمور التسعة بانضمام اندونيسيا، وبورما وأصبحت هذه النمور من أهم الدول التي تزاحم اليابان. علاوة على إنشاء منظمة التجارة العالمية WTO لتخفيض التعريفية الجمركية وحرية تجارة الخدمات. يعتبر اقتصاد الدول من أهم المجالات التي تشغل اهتمام الكثيرين من مختلف قطاعات الدولة ما بين مستثمرين ورجال أعمال وموظفين حكوميين، وفيما يلي بعض المفاهيم الهامة.

الأنظمة الاقتصادية :

مفهوم النظام الاقتصادي :

يعرف النظام الاقتصادي على أنّه مجموعةٌ من العلاقات الاقتصادية والقانونية التي تحكم وتدير وتُنظّم حياة مجتمعٍ ما اقتصادياً في زمن مُعين، حيث يؤثّر هذا النظام في طبيعة العلاقات المتبادلة بين البشر ومختلف الموارد وعلى رأسها الموارد الطبيعيّة

وظيفة النظام الاقتصادي تتمثل وظيفه النظام الاقتصادي في العمل على حل المشكلة الاقتصادية المتمثلة بندرة الموارد الاقتصادية وتعدد الحاجات البشرية، لذلك فأن النظام الاقتصادي (سواء من حيث المفهوم أو الوظيفة) يرتبط بالمشكلة الاقتصادية .

أنواع الانظمة الاقتصادية :

أولاً: النظام الأقتصادي الراسمالي الحر.

ثانياً: النظام الاقتصادي الاشتراكي المركزي.

ثالثاً : النظام الاقتصادي المختلط (الذي يجمع بين النظامين السابقين).

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

رابعاً: النظام الاقتصادى الاسلامى.

خصائص النظام الاقتصادي الراسمالي، ومؤسسه آدم سميث :

1. الملكية الخاصة (الفردية) لوسائل الانتاج.
2. اعتماده على اليه السوق (قوى العرض والطلب) في تنظيم العمليات الاقتصادية.
3. سيادة المنافسة بين المنتجين.
4. وجود حافز الربح الذي يحرك النشاط الاقتصادي.
5. عدم تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، ويقتصر على مجالات معينه كالأمن والدفاع، واعتماد مبدا الحرية الاقتصادية.
6. التفاوت الواسع في مستويات الدخل بين أفراد المجتمع.
7. ظهور ما يسمى بظاهرة العولمة وسياسة الخصخصة.

خصائص النظام الاقتصادي الاشتراكي (التخطيط المركزي)

وظهر علي يد كارل ماركس

1- الملكية العامة لوسائل الانتاج.
2- وجود أجهزة مسؤولة عن وضع وتنظيم العمليات الاقتصادية (تخطيط مركزي).
3- لا توجد منافسه بين المنتجين ولا يهدف لتحقيق الربح.
4- وجود أهداف أساسية تحددها الدولة.
5- لا يوجد تفاوت واسع في مستويات الدخل بين افراد المجتمع.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

6- الإشباع الجماعي للحاجات وليس لتحقيق الربح

خصائص النظام الاقتصادي المختلط :

1-وجود القطاع العام جنبا الى جنب مع القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي.

2-وجود التخطيط أو التوجيه الحكومي والية السوق معا.

3-تقوم الدولة بمراقبه نشاطات القطاع الخاص.

4-حماية سيادة المستهلك.

5-تأمين الدولة لمصالح العمل والعمال ضد البطالة.

6-الحد من سيطرة الاحتكارات.

خصائص النظام الإسلامي:

1-اقتصاد قائم على العقيدة.

2-الجمع بين المصلحة الخاصة والعامة.

3-التكامل بين اشباع الجوانب المادية والمعنوية.

4-اقرار الملكيتين الخاصة والعامة.

5-اقرار الحرية الاقتصادية المنضبطة.

6-اقتصاد غير قائم على الربا.

7-اقتصاد قائم على الأخلاق.

8-اقتصاد يهتم بالمصلحة العامة.

9-اقتصاد قائم على النظرة الإسلامية.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفرق بين السلع والخدمات

يقسم الاقتصاديون النشاطات الاقتصادية إلى صنفين وهما: السلع والخدمات. صناعة السلع تشمل: المنتجات الزراعية والتعدين والصناعات التحويلية والبناء، حيث يعد كل منها منتجات ملموسة. صناعة الخدمات تشمل كل ما عدا ذلك كالخدمات المصرفية والاتصالات وتجارة الجملة والتجزئة، وجميع الخدمات المدنية مثل الهندسة، برمجة الحاسوب، الطب، والنشاطات الاقتصادية غير الربحية كخدمة العملاء، والخدمات الحكومية التي تتضمن الدفاع وإقامة العدل.

يهتم الاقتصاد الزراعي بدراسة الجوانب الاقتصادية للقطاع الزراعي وكل ما يتعلق بإنتاج وتسويق المنتجات الزراعية. الاقتصاد الصناعي هو الذى يعتمد علي الصناعة فى احراز النمو الاقتصادى حيث يكون رأس المال فيه هو المورد الاستراتيجي. اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد المُعتمِد على صناعة وتداول وتقييم المعرفة. وفي ظل اقتصاد المعرفة تحولت المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، وقد تم تحويل المعارف العلمية إلى الشكل الرقمي، وأصبح تنظيم المعلومات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الأساسية لاقتصاد المعرفة، وفي ظل هذه الظروف الجديدة لم يعد الاقتصاد معنياً فقط بالبضائع أي بالتبادل التجاري للمنتجات المادية، بل ازداد اعتماده على تقديم الخدمات، وبالتالي اكتسب الاقتصاد سمة جديدة وهي إنتاج وتسويق وبيع الخدمات والمعلومات.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بعض المفاهيم الاقتصادية الهامة فى بيئة الاعمال:

1- الميزان التجاري هو الفرق بين قيمة واردات بلد ما، خلال فترة ما، وبين قيمة صادراته. فإذا رجحت كفة الصادرات على كفة الواردات قيل إن البلد ذو ميزان تجاري ملائم وإذا رجحت كفة الواردات على كفة الصادرات قيل إن البلد ذو ميزان تجاري غير ملائم.

2- ميزان المدفوعات هو عبارة عن سجل اقتصادي يتم استعماله لتدوين كل الاجراءات والأنشطة الاقتصادية المتعلقة بالدول، تسجل فيه تفاصيل العمليات المالية التي تتم بينها وبين باقي دول العالم من صفقات واتفاقيات استيراد وتصدير وقروض وديون واستحقاقات وتعويضات وما إلى ذلك. ويتكون هذا السجل في الغالب من جزئين، أحدهما يسمى المدين والآخر يسمى الدائن، ويختص كل منهما بشيء محدد كما يلي: المدين: ويتم فيه تسجيل كافة الإجراءات والتعاملات المالية التي شاركت فيها الدولة مع دولة أخرى أو أي كيان آخر، وأقدمت على دفع مبالغ ما مستحقة للغير. الدائن: ويتم فيه تسجيل كافة الإجراءات والتعاملات المالية التي شاركت فيها الدولة مع دولة أخرى أو كيان آخر، وكان لها الحق في تلقي مبالغ ما تستحقها هي. دائما ما يتم إعداد نظام سجل المدفوعات ليكفي مدة سنة مالية واحدة فقط لا غير.

أهمية ميزان المدفوعات

1- توضيح العلاقة بين الاقتصادين المحلي والعالمي،

2- مساعدة الدول لتحسين وضعها الاقتصادي،

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- تقييم التأثيرات الاقتصادية العالمية على اقتصاد الدول،

4- **توقع أسعار الصرف**: يحدد توقعات سعر صرف العملات العالمية وتحديدا الدولار مقابل العملة المحلية.

5- توفير بيانات إحصائية لاقتصاديات الدول: يساهم سجل ميزان المدفوعات في عمل دراسات واحصائيات بيانية حول اقتصاديات الدول ومدى تقدمها أو انهيارها ونسب الإنجازات أو الإخفاقات التي تحددها.

1-التضـــــــخم

- يُعرَّف التضخم بأنّه الارتفاع المستمر والعام للأسعار ممّا يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائيّة الخاصة بالعملة، وتكون زيادة الأسعار نتيجةً لارتفاع الطلب عن العرض؛ ممّا يؤدي إلى عجز العرض عن مواجهة الارتفاع في الطلب. وقد تكون زيادة الأسعار بسبب تضخم التكاليف: هو زيادة التكاليف الخاصة بالعوامل الإنتاجيّة بمعدّلٍ يفوق نسبة الزيادة في الانتاج ممّا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأسعار العام، ومن أهمّ العوامل الإنتاجيّة أجور العمالة. يؤدي التضخم إلى انخفاض قيمة العملات مقارنةً مع أسعار الخدمات والمنتجات، ويعبر عن ذلك باسم انخفاض القوة الشرائية

- **التضخم المحليّ**: هو ظهور التضخم نتيجةً للعوامل المحليّة في الدولة، ولا يكون للعوامل الخارجيّة أيّ تأثير كبير في حدوثه.

- **التضخم المستورد**: هو زيادة مستويات الأسعار المحليّة؛ بسبب تأثير مجموعة من العوامل الخارجيّة بشكلٍ واضح.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- معيار شدّة التضخم، ويُقسم إلى نوعين هما:

- **التضخم الجامح:** هو ظهور ارتفاعات متتالية وشديدة في الأسعار؛ حيث تودي إلى ظهور آثار كبيرة وضارة، من الصعب أنّ تحدّ منها السلطة الحكوميّة، كما يؤدي ذلك إلى فقدان النقود لقيمتها؛ ممّا يدفع الأفراد إلى التخلص من الأموال التي معهم.

- **التضخم المتوسط:** هو زيادة معدّلات الأسعار بنسبة أقلّ من التضخم الجامح، مع ظهور اضطراب في الدور الخاص بالنقود بصفتها وسيطاً ماليّاً، ولكن لا تفقد الثقة بها بشكلٍ تام.

1- مؤشر أسعار المستهلك Consumer price index، اختصاراً (CPI)هو مقدار التغير الشهري للأسعار لسلة محددة من السلع والخدمات والتي تشمل الغذاء والملبس والنقل. ويعتبر مؤشر سعر المستهلك (CPI)، المؤشر الرئيسي للتضخم، أو معدل التغير في الأسعار في بلد معين. وتكمن أهميته فى أنه المقياس الأكثر إستخداماً لقياس التضخم وينظر أحياناً إليه كمؤشر لمدى فعالية سياسة الحكومة الاقتصادية. ويرصد المؤشر التغيرات في أسعار سلة من السلع والخدمات التي قد تشتريها أسرة نموذجية في بلد معين. وتشير الزيادة في هذا المؤشر إلى أن على الفرد دفع المزيد من العملة لشراء المجموعة نفسها من المواد الاستهلاكية الأساسية. يتم إصدار مؤشر أسعار المستهلك بشكل شهري وهو مقياس

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

لمتوسط التغير في الأسعار على مر الزمن لمجموعة من السلع الاستهلاكية والخدمات من قبل الأسر في المناطق الحضرية. تصنف بنود الإنفاق إلى نحو 200 فئة يتم ترتيبها على ثماني مجموعات (على سبيل المثال، الأغذية والمشروبات والرعاية الطبية). التغير في تحركات أسعار السلع والخدمات في مؤشر أسعار المستهلك يتم قياسها وفقاً لأهمية هذه السلع والخدمات في اجمالي نفقات المستهلكين.

مفهوم البطالة: تُعرّف منظمة العمل الدولية البطالة بأنها حالة الفرد القادر، والراغب، والباحث عن العمل دون جدوى العثور على الفرصة المُناسبة، ولا الأجر المطلوب، كما ظهرت تعريفات أخرى لمفهوم البطالة بأنها ظاهرة اقتصادية تُعاني منها المجتمعات التي تمر بظروف وأزمات اقتصادية على المدى القصير؛ كتلك الأزمات الاقتصادية الدورية التي تمر بها بعض الدول المُتقدّمة، أو على المدى الطويل؛ كالبطالة المُرتبطة بحالة ركود اقتصادي.

أنواع البطالة: تشتمل البطالة على العديد من الأنواع مثل

1- **البطالة الهيكلية:** غالباً ما تنجم عن التحولات الاقتصادية الهيكلية، أو الجذرية مثل؛ تحول دولة تعتمد على الزراعة إلى أخرى تعتمد على التطور الصناعي، أوهي البطالة الناتجة عن التطور التكنولوجي؛ فكثيراً ما تحل الآلة محل الأيدي العاملة.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- **البطالة المقنعة:** تعني زيادة عدد العاملين عن الحاجة الفعلية في سوق العمل، مما يعني وجود عمالة فائضة.

يعد معدل البطالة كمؤشر اقتصادي من المؤشرات التي تحظى باهتمام خاص لدى المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، من قبل المؤسسات الحكومية ام المنظمات غير الحكومية ام الافراد العاديين، وهو الى جانب مؤشر معدل التضخم، يعد من اهم المؤشرات التي يستدل منها على حسن اداء السياسة الاقتصادية للحكومة.

النمو الاقتصاديّ

إن حساب معدّل النمو الاقتصاديّ يعتمد على دراسة التغيرات الظاهرة بقيمة الناتج المحليّ الإجماليّ خلال السنوات، هو عبارة عن القيمة السوقية لكل السلع النهائية والخدمات المعترف بها بشكل محلي والتي يتم إنتاجها في دولة ما خلال فترة زمنية محددة. ويجب ألا يتم الخلط بين الناتج المحلي الإجمالي والناتج القومي الاجمالي (GNP) الذي يخصص الإنتاج حسب الملكية. الناتج المحلي الإجمالي هو المنتج داخل حدود الدولة، الناتج القومي الإجمالي هو المنتج بواسطة المنشئات التي يملكها مواطنون دولة ما. عملياً، الملكيات الأجنبية تجعل الناتج المحلي الإجمالي الإجمالي والناتج القومي غير متطابقان.

وفيما يأتي معلومات عن طريقة حساب معدّل النمو الاقتصاديّ:

قانون حساب معدّل النمو الاقتصاديّ: هو الفرق بين الناتج المحليّ الإجماليّ الجديد والناتج المحليّ الإجماليّ القديم، مقسوماً على الناتج المحليّ

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الإجماليّ القديم، ويُرمز إلى الناتج المحليّ الإجماليّ بشكل عام برمز (GDP)؛ وهو اختصار للمصطلح الإنجليزيّ (Gross Domestic Product).

مثـــــال:

إذا ارتفع معدّل الناتج المحليّ الإجماليّ من 3% في سنة 2016م إلى 6% في سنة 2017م، فما هو معدّل النمو الاقتصاديّ؟ بتطبيق القانون السابق يتمُّ الحصول على نسبة معدّل النمو الاقتصاديّ، وفقاً للآتي: 6% - 3% / 3% = 1% معدّل النمو الاقتصاديّ.

يساهم النمو الاقتصاديّ في تقديم العديد من الفوائد لقطاع من أهمها زيادة الكميات المتاحة من الخدمات والسلع للأفراد، وزيادة معدّلات الرواتب، والأرباح، المساعدة في التقليل من الفقر، وتحسين المستوى التعليمي، والرعاية الصحيّة للأفراد، وزيادة قدرة الدول على تنفيذ كافة مسؤوليّاتها، مثل توفير التعليم، والصحة، والأمن؛ ويساعد أيضاً على توزيع الدخل القوميّ بأفضل الطُرق الممكنة. ويساهم فى حل مشكلة البطالة.

الإدخـــــــار:

هو المقدار من الدخل الذي لا يصرف على الإستهلاك. بل الذي يؤدي إلى زيادة وسائل إنتاج تلك السلع والخدمات

إن الاستثمار الأجنبى يعنى امتلاك أحد الأفراد أو المؤسسات فى دولة ما لأصول مؤسسة أو مؤسسات تعمل فى دولة أخرى. وينقسم الإستثمار الأجنبى لنوعان:

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- الأول وهو إستثمار بإمتلاك الأسهم والسندات وفقط. وهو الذى لا يكون للمستثمر فى هذه الحالة تواجد فعلى على أرض البلد الذى يستثمر فيها .. سواء تواجد مكاتب أو أفراد عاملين له أو حتى مقر أو خلافه.

2- أما النوع الثانى من الإستثمار الأجنبى هو الإستثمار المباشر وهو يعنى تحركات رؤوس الأموال الدولية الساعية لإنشاء أو تطوير أو الحفاظ على شركات أجنبية تقوم بالعمل والانتاج. **والاستثمار الأجنبى المباشر هو مقياس ملكية الأجانب من الأصول الإنتاجية مثل الأراضى والمصانع وخلافه.**

يقصد بالمناخ الاستثماري بصفة عامة مجموعة الظروف والسياسات والمؤسسات الاقتصادية التي تؤثر في ثقة المستثمر وتقنعه بتوجيه استثماراته إلى بلد دون آخر.

الخصخصة

يقصد بها بالتحول نحو القطاع الخاص تنشيط وتنمية دور القطاع الخاص أو تملكه للأصول المملوكة للدولة وتقديم الخدمات العامة، كما أنها عملية تسمح للأفراد بتقرير شؤونهم الاقتصادية بما يمكنهم من تملك وسائل الإنتاج وتحمل نتائج قراراتهم فيتهيأ لهم بذلك فرص وإمكانات الحصول على الأفضل من السلع والخدمات مما يجعل المنتجين يحرصون على توخي الجودة والإتقان، على ألا يعنى هذا تصفية القطاع العام وإنما تنشيط وتوسيع دور القطاع الخاص في الاقتصاد القومي جنبا إلى جنب القطاع العام ورفع كفاءته حيث يكمل كل منهما الآخر.

البيئة التكنولوجية:

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تتطلب عمليات المنظمات دراسة وتقييم البيئة التكنولوجية التي تعمل فيها المنظمة من حيث التطورات الفنية التي تشهدها الصناعة التي تعمل فيها أو الصناعات المكملة والمغذية لها. وكذلك فحص وتقصي التطورات الفنية التي تطرأ على المنتجات التي تقدمها المنظمة أو التي تنوي أن تقدمها. علاوة على ذلك، تشتمل دراسة البيئة التكنولوجية على متابعة الاكتشافات والاختراعات والابتكارات التي يشهدها مجال عمل المنظمة على مستوى العالم، وما يمكن أن يصاحبه من فرص وتهديدات تؤثر على عمل المنشأة في الأسواق المحلية والدولية. وتتضمن البيئة التكنولوجية ما طرأ على علم الهندسة الوراثية، وظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية والمنظمات الرقمية والتخيلية، ونظم التصنيع باستخدام الحاسب الآلي CAM، ونظم التصميم باستخدام الحاسب الآلي CAD، والتجارة المحمولة وصناعة الاتصالات، والتلوث، وابتكارات المنتج، وتطبيق واستخدام المعرفة، الإنفاق على البحوث والتطوير في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتكنولوجيا الاتصالات الجديدة.

تكنولوجيا المعلومات والإنترنت:

يشهد العالم تطورات كبيرة ومتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى تغيرات كبيرة في منظمات الأعمال وممارسات الإدارة على مستوى العالم. على سبيل المثال، أدت قوة الحاسبات والاتصالات والشبكات المرتبطة بها إلى ترابط وتفاعل شديدين بين الأنظمة المالية على المستوى الدولي، لدرجة أن انخفاضاً محدوداً في معدلات الفائدة في الولايات المتحدة يمكن أن يؤدي إلى تغيير في قيمة الأسهم في جنوب شرق آسيا. مثال آخر، تخيل لو أنه تم إلغاء شبكة الإنترنت والتكنولوجيا المرتبطة بها، فإن ذلك سيكون بمثابة كارثة

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

على الاقتصادات المتقدمة مثل الولايات المتحدة وكندا والاتحاد الأوروبي، وسيؤدي ذلك إلى انتشار حالة من الإحباط تعم عشرات الملايين من البشر لعدم قدرتهم على الحصول على المعلومات التي تتطلبها أعمالهم أو تأدية معاملاتهم الضرورية. علاوة على ذلك، سوف تتوقف العديد من مناحي الحياة في هذه الدول في العديد من القطاعات، مثل الخدمات المالية والمواصلات وغيرها (Pholakia, Fritz, Roy, Mundarf, 2002, PP: 1-3)

ولقد أدت ثورة المعلومات إلى بروز مجموعة من الأدوات التي تدعم العمليات التشغيلية في المنظمات، ومستودعات البيانات والمعلومات، ومخازن المعرفة، كما أدت إلى تغييرات جوهرية في العلاقة بين المنتجين والموزعين والمستهلكين، وطرق هيكلة المنظمات. والتي أدت في مجموعها إلى ظهور العديد من الفرص والتهديدات أمام منظمات الأعمال.

ويرجع ذلك في جزء كبير منه إلى الزيادة الكبيرة في قوة الحاسبات والانخفاض المستمر في تكلفتها، كما حدث اندماج بين الحاسبات الآلية وصناعة الاتصالات وظهرت ما يسمى صناعة تكنولوجيا المعلومات.

ويمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمساعدة في حل مشاكل المنظمات عن طريق استخدام أنظمة وعمليات تعتمد على التكنولوجي وكذلك نظم أكثر فاعلية وكفاءة في إدارة المنظمات. ولهذا زادت استثمارات المنظمات في تكنولوجيا المعلومات بصورة كبيرة وتصل الآن إلى ما يقرب من 10% من الاستثمارات في الأجهزة الرأسمالية من قبل المنظمات الأمريكية (Sage & Rouse, 1999). كما أن نصف العاملين في المنظمات الأمريكية والأوروبية

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يؤدون أنشطة لها علاقة بالمعلومات، ولقد صاحب التطور في تكنولوجيا المعلومات ظهور تنظيمات جديدة تماماً مثل المنظمات الافتراضية وفرق العمل الافتراضية وعابرة التخصصات والمنظمات والدول. ولهذا يسمى الحاسب الالي بالآلة التي غيرت وجه العالم.

ويعتقد أن تكنولوجيا المعلومات سوف تستمر في إحداث ثورة في الإدارة، وهو ما يفرض تحديات على المنظمات والأطراف المحورية التي تتعامل معها، وظهرت أنظمة عالمية لإدارة المنظمات مثل نظام إدارة العلاقة بالمستهلك Customers Relationship Management (CRM) ونظام تخطيط مورد المشروع Enterprise Resource Planning (ERP)، ونظم إدارة المعرفة Knowledge Management Systems (KMS)، وغيرها وهو ما يفرض على المنظمات معطيات جديدة للتعامل مع المنظمات الأخرى واختراق الأسواق العالمية (Loudon & Loudon, 2006) .

البيئة السياسية والقانونية:

تشير البيئة السياسية إلى كيفية توزيع السلطة داخل الدولة وعلاقة الدولة بدول العالم، وموقعها في النظام العالمي. وتشتمل البيئة السياسية على طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة والصراعات السياسية ومساحة الحرية والديمقراطية السائدة ومدى الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة، ومشاركة الناس في الحياة السياسية ودرجة التنمية السياسية في المجتمع وغيرها. ونضرب مثالاً بسيطاً هنا، لإيضاح أهمية البيئة السياسة في التأثير على المنظمات العاملة في الدولة، لا يعقل مثلاً أن تهتم منظمات وشركات دولة ما بالمستهلك ورضاه

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وحمايته وحقه في استبدال السلع أو إرجاعها إلى المحلات بطريقة سلسة، في نفس الوقت الذي تمارس فيه الدولة صور شتى من الديكتاتورية والتعسف مع المواطنين، بمعنى أن مساحة والديمقراطية فيها محدودة. وإجمالاً، يمكن أن تؤثر الأوضاع السياسية للدولة على المنظمات العاملة فيها، وتؤدي إلى بزوغ فرص وتهديدات تؤثر على عمل تلك المنظمات.

البيئة التشريعية والقانونية :

تعتبر من العناصر الهامة للمناخ الأستثماري فثمة مقوله شائعة تفيد بأن رأس المال جبان . لذلك فهو ينشد الأمان ولا شيء يبحث على الأمان لرأس المال من وجود بيئة تشريعية وقانونية سليمة وجهاز قضائي مهني يسهر على احترامها وتطبيقها .

أما البيئة التشريعية والقانونية، فهي توفر الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم أعمال المنظمات داخل حدود الدولة. وفي بعض الدول، فإن هذه البيئة تكون مقيدة جداً وتضع قيود وقواعد محددة لعمل المنظمات، وفي دول أخرى، فإن هذه البيئة تكون محابية ومحفزة وداعمة للمنظمات ودورها في الدولة. ويعد فهم البيئة القانونية التي تحدد العلاقة بين المنظمة والدولة التي تعمل فيها ضرورياً لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وأيضاً تحديد التغييرات التنظيمية التي يجب أن تقوم بها المنظمات إبان عمليات التخطيط والادارة. وينبغي أن يتناول تحليل البيئة القانونية القيود الدستورية على عمل المنظمات، وهنا يجب أن يشمل التحليل على ما إذا كانت المنظمة تعمل تحت مظلة وزارة أو هيئة معينة، وما إذا كانت تخضع لقوانين دولية، واتفاقات حكومية أو غير حكومية، وسلطات تشريعية وأطر قانونية. علاوة على معرفة ما إذا كان هناك تشريعات خاصة تسيطر على أهداف وهيكل المنظمة، وتجبرها على العمل

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بطريقة معينة لا تستطيع الخروج عنها. ويشتمل تحليل البيئة القانونية على دراسة القوانين والتشريعات الخاصة بالضرائب والجمارك وأوضاع الاحتكار وقوانين العمل والتأمينات والمنافسة، والخصخصة وتخفيض دور الحكومة، والتشريعات الخاصة بالإصلاح الاقتصادي، والحوكمة، والتعليم وسياساته، وإجراءات تسجيل المنشآت، وفترات إنفاذ العقود وغيرها من عناصر بيئة الأعمال بالدولة.

البيئة الثقافية والاجتماعية:

وتشير إلى مجموعة من القيم والتقاليد وأنماط المعيشة وأنماط الحياة للأفراد الذين يعملون في المنظمة (Thomas, 1988) . وتفرز العناصر التي تتكون منها هذه البيئة مجموعة من الفرص والتهديدات أمام المنظمات العاملة في المجتمع. ومن أبرز هذه العناصر زيادة دور المرأة في المجتمع، والزيادة في حجم العمالة المؤقتة، والاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها، والاتجاهات عن جودة الحياة، والتحول في طبيعة العمل والتفضيلات المهنية، والتغير في تفضيلات الناس نحو المنتجات والخدمات، ومعدل تكوين الأسر في المجتمع، وعادات وتقاليد المجتمع، والمعتقدات الدينية، واتجاهاته العامة ناحية المنظمات الوطنية العامة والخاصة، واتجاهاته ناحية الشركات الأجنبية وغيرها.

وبصفة عامة، فإن كل دولة في العالم تتسم بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تميزها على غيرها من الدول، وبعض هذه العوامل متشابهة بين الدول، والبعض الآخر مختلفة تماماً (Wheelen & Hunger, 2002) على

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

سبيل المثال، فإن الكوريين والصينيين وإلى حد ما اليابانيين يعتقدون في الدور الهام الذي تلعبه منظمات الأعمال في التنمية على مستوى الدولة، إلا أن دول مثل هونج كونج وتايوان، وتايلاند، وإلى مدى قليل الفلبين، وإندونيسيا وسنغافورة وماليزيا تعتقد أن منظمات الأعمال تساهم بصورة أساسية في تحقيق أرباح لحملة الأسهم. وتترجم مثل هذه الاختلافات إلى قواعد وقوانين تجارية مختلفة (Wheelen & Hunger, 2002). وهو ما يؤثر بصورة كبيرة على عمل المنظمات.

ويلخص الجدول رقم (3-1) بعض العوامل الهامة والمؤشرات الأساسية في مكونات البيئة الخارجية التي يجب أن تهتم بها المنظمات أثناء القيام بالتحليلات لمتغيرات وعناصر البيئة. وتعد هذه المؤشرات بمثابة مرشد للتعرف على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وعادة ما يتم الحصول على أغلب هذه المؤشرات من التقارير والنشرات التي تصدرها المؤسسات الدولية والهيئات والوزارات والأجهزة المركزية والمعلوماتية على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، ومعظم هذه التقارير والمعلومات متاحة في الوقت الحاضر على شبكة الإنترنت.

- البنية التحتية

تشمل مختلف المرافق التي تقدم مختلف أنواع الخدمات التي تؤمن عمل المنشآت الاستثمارية بكفاءة . وأول هذه المرافق بيوت الخبرة الفنية والأقتصادية والمالية وبنوك المعلومات التي تقدم للمستثمر الدراسات والاستشارات التمهيديه لأي استثمار ناجح

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

جدول رقم(1): بعض مؤشرات بيئة الاعمال الخارجية

البيئة الاقتصادية	البيئة التكنولوجية	البيئة السياسية والقانونية	البيئة الثقافية والاجتماعية
-اتجاهات الناتج المحلي الإجمالي -معدلات الفائدة -عرض النقود -معدلات التضخم -مستويات البطالة -الرقابة على الأجور والأسعار -توافر الطاقة وتكلفتها -مستوى الدخل -معدلات النمو الاقتصادي -متوسط دخل الفرد -المناخ الاقتصادي/الاستثمار -السياسات المالية والنقدية -أسعار الصرف - طبيعة المنافسة -العضوية في المنظمات الاقتصادية العالمية الإقليمية	-إنفاق الحكومة على البحوث والتطوير -إنفاق الصناعة على البحوث والتطوير -تركيز الجهود التكنولوجية -براءات الاختراع -المنتجات الجديدة -التطورات في مجال نقل التكنولوجي من المعامل إلى الأسواق والأعمال -التحسن في الإنتاجية المرتبطة باستخدام الألية -توافر الإنترنت -البنية التحتية للاتصالات -القيود على نقل التكنولوجي -توافر الموارد الطبيعية -شبكات النقل -مستويات مهارة قوة العمل -حماية حقوق الاختراع والعلامات التجارية -أمية الحاسب الآلي	-قوانين حماية البيئة -قوانين الضرائب -الحوافز على مستوى الدولة -قواعد وقوانين تنظيم التجارة الخارجية -الاتجاهات تجاه الشركات الأجنبية -قوانين العاملين -النظام السياسي المطبق -استقرار الحكومة -اتجاهات الحكومة ناحية الشركات الأجنبية -قوة المعارضة والقوى السياسية المختلفة -درجة الحرية والديمقراطية -المشاركة السياسية	التغيرفي نمط الحياة -التوقعات عن المسارات الوظيفية -جماعات حماية المستهلك -معدل النمو السكاني -التوزيع العمري للسكان -الأعمار المتوقعة -معدلات المواليد -اللغات القومية والأجنبية -المعتقدات الدينية -مستوى أمية القراءة الكتابة -حقوق الإنسان -حماية البيئة

المصدر: Wheelen & Hunger, 2002

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تحديد العوامل الهامة في بيئة الاعمال الخارجية:

تختلف درجة استجابة وإدراك المنظمات للعوامل البيئية. حيث تختار كل منظمة مجموعة من العوامل التي تعتبرها إستراتيجية وهامة وتتغاضى عن عوامل أخرى ولا تأخذها في الحسبان، وربما تكون هذه العوامل الأخيرة أكثر أهمية وحيوية للمنظمة. وهناك العديد من العوامل وراء الاختلاف في تفسير أهمية هذه المعلومات مثل المديرين وخبراتهم الوظيفية، ونجاح الاستراتيجيات التي تطبقها المنظمات أثناء عمليات تحليل وغربلة البيئة (Wheelen & Hunger, 2002).

علاوة على ذلك، تؤثر القيم والممارسات الثقافية في المنظمات و على المستوى القومي على إدراك وتفسير المتغيرات البيئية. وتشتمل هذه القيم والممارسات الثقافية على درجة التوجه بالمستقبل، ودرجة التوجه بالأداء، ودرجة قبول الاختلاف في توزيع القوة والسلطة، ودرجة التوجه بفرق العمل والعمل الجماعي، والتميز ضد المرأة ومدى وجود آليات للتعامل مع عدم التأكد وغيرها (House et al., 2004). ويطلق البعض على ظاهرة الاستعداد المسبق لرفض غير المألوف والمعلومات السلبية بقصر النظر الاستراتيجي Strategic myopia (Wheelen & Hunger, 2002).

تحليل الصناعة (البيئة التنافسية أو البيئة المباشرة أو بيئة المهمة):

تشير الصناعة إلى مجموعة الشركات التي تقدم منتج أو خدمة متشابهة (Thomas, 1988). وتعد الصناعة التي تعمل فيها المنظمة هي أقرب بيئة

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

لهـا، وبالتـالي فـإن جـوهر تحليـل البيئـة التـي تعمـل فيهـا المنظمـة هـو تحليـل الصناعة التي تنتمي إليها. ويعتبر تحليل الصناعة ملائماً لكل من الاستراتيجية على مستوى الشركة وعلى مستوى وحدات الأعمال.

تحليل الصناعة:

يتطلب التحليل الجيد للبيئة التمييز بين ما هو حيوياً أو جوهرياً وبين ما هو هام. وللقيام بهذا ينبغي العودة إلى مبدأ هام ألا وهو أنه حتى تحقق الشركة أرباحاً، فإنها ينبغي أن تولد قيمة للمستهلك، وحتى تستطيع القيام بذلك، عليها أن تقوم أولاً بفهم من هو المستهلك الذي تخدمه. وثانياً، عليها أن تتعرف على مورديها وكيف تستطيع تشكيل وتكوين علاقات أعمال جيدة معهم. وثالثاً، دراسة وفحص مدى شدة المنافسة بين الشركات التي تتنافس على نفس فرص توليد القيمة. وبالتالي، فإن الشركة يجب أن تتفهم أوضاع المنافسة. وهكذا، فإن جوهر بيئة الأعمال يتشكل من خلال العلاقة مع ثلاثة أطراف اساسية هي المستهلكين، والموردين، والمنافسين، وهذه هي بيئة الصناعة للشركة (Grant, 2004). ولا يعنـي هـذا الكـلام أن عوامـل البيئـة الكليـة سـواء السياسـية أو الاقتصادية أو الاجتماعية غير هامة في التحليل الاستراتيجي. لقد أوضـحنا أن هذه العوامل تعد محددات حرجة للفرص والتهديدات التي تواجه الشركة في المستقبل.

محددات الربحية في الصناعة: الطلب والمنافسة:

تكمن نقطة البداية في تحليل الصناعة في سؤال بسيط، ما الذي يحدد مستوى الربحية في الصناعة؟ إن جوهر العمل في ميدان الأعمال هو تخليق القيمة

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

للمستهلك إما من خلال الإنتاج (تحويل المدخلات إلى مخرجات) أو من خلال التجارة (البيع والشراء). ويتم تخليق القيمة عندما يكون المستهلك على استعداد لدفع سعر للمنتج يتخطى التكاليف التي تتحملها الشركة. ولكن تخليق القيمة لا يتحول مباشرة إلى أرباح. حيث تتوزع القيمة التي تفوق التكلفة بين المستهلكين والمنتجين من خلال قوى التنافس. وكلما زادت المنافسة بين المنتجين، كلما زادت القيمة التي يحصل عليها المستهلك (في صورة الفرق بين السعر الذي يدفعه المستهلك فعلياً والحد الأقصى للسعر الذي يكون المستهلك على استعداد لدفعه)، وبالتالي كلما قل ما يحصل عليه المنتجين من هذه القيمة في صورة عائد اقتصادي. ولا يدخل كل ما يحققه المنتجون فوق الحد الأدنى لتكاليف الإنتاج في عداد الأرباح. حيث تستطيع بعض الأطراف القوية مثل الموردين الذين يحتكرون المواد الخام والمكونات وكذلك الاتحادات العمالية وغيرها الحصول على جزء من الفرق بين السعر وبين التكاليف الفعلية للمنتج. ولهذا، فإن الأرباح التي تتحصل عليها الشركة في الصناعة تتحدد من خلال ثلاثة قوى هي قيمة المنتج للمستهلك، وشدة أو كثافة المنافسة، والقوة التفاوضية للمنتجين مقارنة بالموردين.

إطار القوى التنافسية لبورتر:

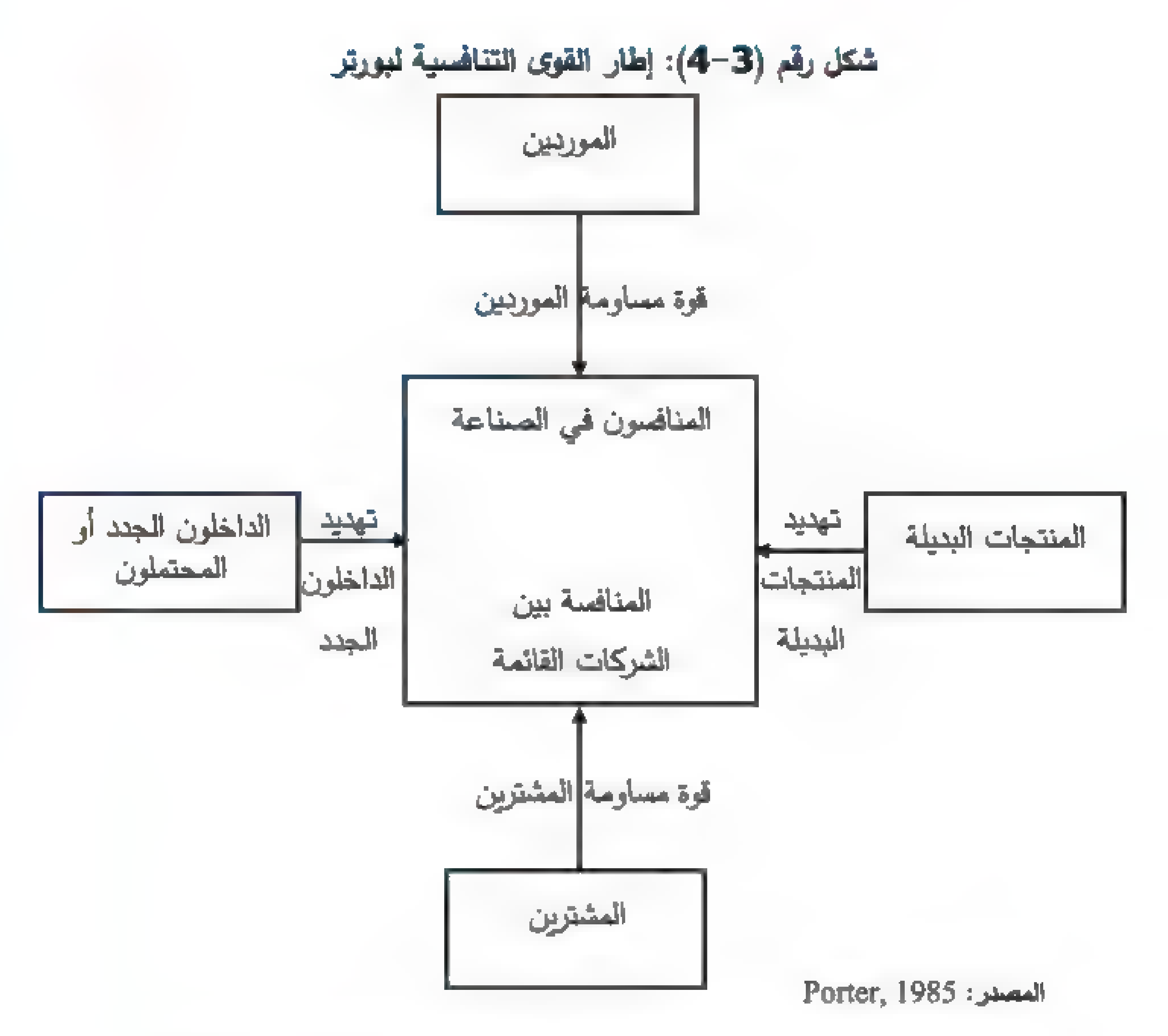
قدم مايكل بورتر من كلية هارفارد في إدارة الأعمال إطاراً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية. وطبقاً لهذا الإطار، فإن ربحية الصناعة (مقاسة بمعدل العائد على رأس المال مقارنة بتكلفة الأموال) كما تحددها مصادر القوى التنافسية الخمسة. وتتضمن القوى التنافسية الخمسة ثلاثة مصادر للمنافسة الأفقية وهي منافسة المنتجات البديلة، والمنافسة من

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الداخلون الجدد، والمنافسة من المنافسين الحاليين في السوق، ومصدرين للمنافسة الرأسية هما القوة التفاوضية للمشترين والقوى التفاوضية للموردين كما يوضح ذلك الشكل رقم (3-4)

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

شكل رقم (3-4): إطار القوى التنافسية لبورتر

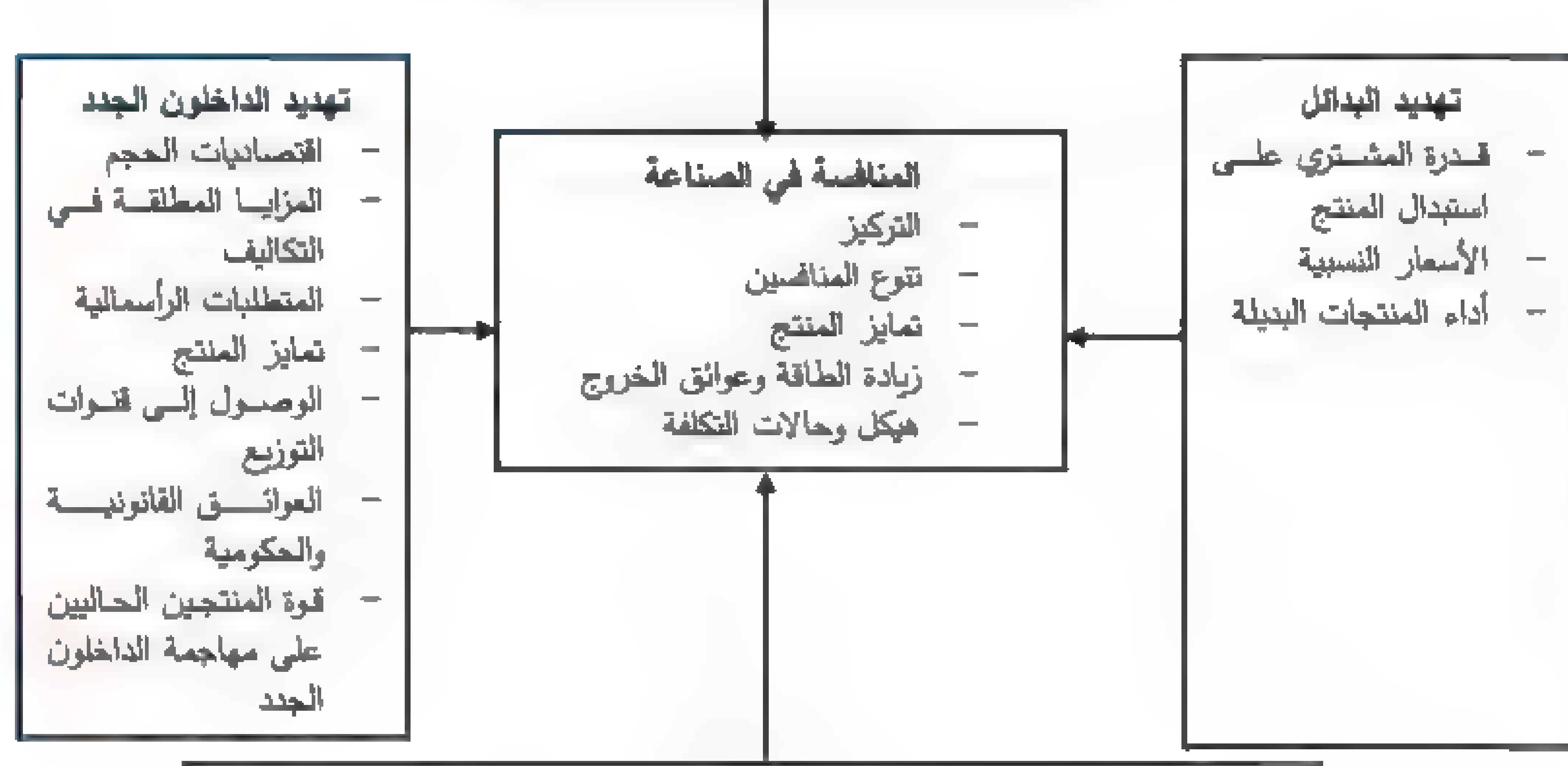


المصدر: Porter, 1985

هذا ويلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين القوة التي تتمتع بها هذه الأطراف وبين قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ورفع الأسعار والتحكم في الأسواق. حيث تلعب هذه المجموعات أو القوى الدور الرئيسي في التأثير على قدرة منظمات الأعمال على المنافسة. وتتحدد قوة كل من هذه المجموعات الخمسة من خلال عدد من المتغيرات الهيكلية كما يوضح ذلك الشكل رقم (3-5).

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

شكل رقم (3-5): المحددات الهيكلية لقوى التنافس الخمسة



المصدر : Grant, 2004

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المنافسة من المنتجات البديلة:

جزئياً، يعتمد السعر الذي يستعد المستهلك لدفعه في المنتج على مدى توافر منتجات بديلة. إن غياب بدائل قريبة للمنتج كما في حالة البنزين أو السجائر تعني أن المستهلك غير حساس للمقارنة بين الأسعار (بمعنى أن الطلب غير مرن بالنسبة للسعر). ووجود بدائل قريبة يعني أن المستهلك سوف يتحول للمنتجات البديلة إذا زاد سعر المنتج الذي يستخدمه (بمعنى أن الطلب مرن بالنسبة للسعر). ولقد وفرت التجارة الإلكترونية مصدراً بديلاً للمنتجات المنافسة القادرة على تدمير وسحق الشركات والأعمال القائمة بالفعل. على سبيل المثال، فإن صناعة مكاتب السفريات في أوروبا وشمال أفريقيا وصلت إلى حافة الهاوية مع النمو الشديد في نظم الحجز الآلية التي تديرها جهات متخصصة أو تديرها شركات الطيران نفسها (Grant,2004).

وتعتمد قدرة المنتجات البديلة على تخفيض الأسعار والأرباح على مدى استعداد المشترين للتحول نحو استخدام منتجات بديلة. وكلما زادات درجة تعقد الاحتياجات التي يتم الوفاء بها من خلال المنتج الذي يستخدمه المستهلك خالياً، وكان من الصعب التمييز بين الاختلافات في أسعار المنتجات، كلما قلت قدرة المستهلكين على اللجوء إلى بدائل للمنتج على أساس الاختلاف في الأسعار. على سبيل المثال، فإن فشل العطور ذات الأسعار المنخفضة التي تحاكي الماركات العالمية من العطور في الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة يعكس في جزء منه صعوبات تواجه المستهلك في إدراك خصائص الأداء للعطور المختلفة.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تهديد الداخليين الجدد:

يمكن أن تتآكل أرباح الشركات القائمة في الصناعة من خلال دخول منافسين جدد. فإذا حققت الصناعة مكاسب وعوائد تزيد عن تكاليف الأموال، فإن هذه الصناعة تعد جذابة للشركات خارج الصناعة (اللهم إلا إذا كان دخول شركات جديدة في الصناعة تنظمه وتقننه الحكومة كما هو الحال في دخول شركات المحمول إلى السوق المصري)، ولهذا، ينخفض معدل الأرباح التي تحققها الصناعة حتى يصل إلى المستوى التنافسي. في عام 1996، واجهت صناعة الشطائر أو الدونت في الولايات المتحدة Bagel industry العديد من الداخلين الجدد، وهو ما أدى إلى تآكل حاد في الأرباح التي تحققها. هذا، ونشير إلى أن التهديد بالدخول وليس الدخول الفعلي يعد كافياً لجعل الشركات القائمة تخفض من أسعارها لتصل إلى المستوى التنافسي. فالصناعات التي لا يوجد بها عوائق للدخول والخروج تميل فيها الأسعار والأرباح إلى المستوى التنافسي بغض النظر عن عدد الشركات داخل الصناعة. وتتوقف القدرة على تحدي الشركات القائمة على غياب التكاليف الغارقة Sunk costs. وتوجد التكاليف الغارقة عندما يكون هناك استثمارات مطلوبة في أصول معينة مرتبطة بالصناعة قبل دخولها، وأن قيمة هذه الاستثمارات والأصول لا يمكن تغطيتها عند الخروج من الصناعة. إن غياب التكاليف الغارقة يجعل من الصناعة فريسة للداخليين الجدد عندما ترفع الشركات القائمة أسعارها وتحقق أرباح أعلى من المستوى التنافسي (Grant, 2004) .

وفي معظم الصناعات، لا يستطيع الداخلون الجدد اختراق الأسواق التي تستحوذ عليها الشركات القائمة على أسس متكافئة. إن حجم الميزة التي تتفوق

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بها الشركات القائمة على الشركات الداخلة (من حيث تكلفة الوحدة) يقيس مدى الزيادة في عوائق الدخول، والذي يحدد إلى أي مدى تستطيع الصناعة؛ في الأجل الطويل؛ تحقيق أرباح أعلى من المستوى التنافسي. وتتشكل المصادر الرئيسية لعوائق الدخول من المتطلبات الرأسمالية، واقتصاديات الحجم، وميزة التكلفة، وتمايز المنتج، والوصول إلى قنوات توزيع، والعوائق القانونية والحكومية(Grant, 2004):

أ- المتطلبات الرأسمالية:

قد تكون المتطلبات الرأسمالية للبدء في الصناعة كبيرة جداً بما لا يشجع كل الشركات باستثناء الشركات الكبيرة جداً على الدخول في تلك الصناعة. على سبيل المثال، تتمتع شركة بوينج وإيرباص بحماية كبيرة ناتجة عن التكاليف الرأسمالية الكبيرة المتعلقة بالبحوث والتطوير، والإنتاج، والخدمات وغيرها بما يجعل إمكانية دخول منافسون جدد إلى هذه الصناعة المحدودة للغاية. وهناك صناعات أخرى تتسم تكاليف الدخول فيها بأنها متوسطة. وعلى العموم، توجد تصنيفات عالمية معروفة في مجال المتطلبات الرأسمالية، على سبيل المثال، فإنه في مجال الهامبورجر، تبلغ تكاليف الفرانشيز 350.000 دولار، و 1 مليون دولار لبورجركينج.

ب- اقتصاديات الحجم:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تتطلب الكفاءة في الصناعات كثيفة رأس المال أو البحوث أو الإعلانات العمل على نطاق كبير المدى أو ما يعرف باقتصاديات الحجم. والمشكلة التي تواجه الداخلون الجدد، إما الدخول على نطاق صغير محدود وقبول الارتفاع في تكلفة الوحدة، أو الدخول على نطاق واسع وكبير المدى وقبول إدارة ومخاطر الطاقة غير المستغلة والعمل على زيادة حجم المبيعات. ففي صناعة السيارات، يتطلب الوصول إلى تكاليف منخفضة لدى المنتج تحقيق حجم مبيعات يتعدى 4 مليون سيارة في السنة. ولهذا تشكل اقتصاديات الحجم عائقاً أساسياً للدخول في هذه الصناعة، وبالتالي فإن الداخلون في صناعة السيارات خلال العقود الأخيرة كانت شركات تدعمها الحكومات: (مثل بروتون في ماليزيا وماريوتي في الهند) أو شركات كانت تراهن على أن انخفاض تكاليف المدخلات سوف تعوضها عدم الكفاءة في اقتصادات الحجم مثل شركة سامسونج، وشركة Ssagyong في كوريا، وكلاهما واجهت صعوبات فعلية عام 2000. وتعتبر تكاليف تطوير المنتج الجديد هي المصدر الأساسي لاقتصاديات الحجم. على سبيل المثال، يتكلف تطوير وعمل طراز جديد للسيارة 1.5 بليون دولار، ويتكلف تطوير طائرة إيرباص من طراز A380 مبلغ 20 بليون دولار، ويتطلب ذلك حجم مبيعات يزيد عن 800 طائرة حتى يمكن الوصول إلى نقطة التعادل، وهو ما أدى إلى استبعاد شركة بوينج من سوق الطائرات الفائقة جداً في الحجم Super Jumbo.

ج- ميزة التكلفة المطلقة:

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بعيداً عن اقتصاديات الحجم، فإن الشركات القائمة ربما تتمتع بميزة تكاليفية مقارنة بالداخلون الجدد بسبب الدخول المبكر إلى الأسواق. وتأتي ميزة التكاليف المطلقة من الاستحواذ على مصادر منخفضة التكلفة للمواد الخام. إن قدرة شركة أرامكو السعودية على الوصول إلى أكبر مخزون للبترول في العالم أعطاها ميزة تكاليف منقطعة النظير تفوقت بها على شركة شل Shell، وشركو إكسون موبيل Exyon Mobil، وغيرها من الشركات الغربية الرئيسية التي كانت تكاليف الإنتاج للبرميل فيها أقل بمقدار ثلاثة مرات تكاليف الإنتاج في شركة أرامكو السعودية. علاوة على ذلك، فإن ميزة التكاليف المطلقة يمكن أن تتأتى من اقتصادات التعلم، على سبيل المثال، فإن الميزة التكاليفية لشركة شارب Sharp في إنتاج الشاشة المسطحة للتليفزيون نتجت عن دخولها المبكر إلى هذا السوق وقدرتها على دفع منحنى التعلم إلى أسفل بصورة أسرع من شركة سوني Sony، وشركة فيليبس Philips.

د- تمايز المنتج:

في الصناعة التي تكون فيها المنتجات متمايزة، فإن الشركات القائمة تتمتع بميزة العلامة المعروفة وولاء المستهلك. وفي دول العالم المتقدم، هناك تصنيف وتقييم للعلامات ولدرجة ولاء المستهلك لها، على سبيل المثال تختلف نسبة ولاء المستهلك الأمريكي لعلامات معينة، وتتراوح بين أقل من 30% في البطاريات والخضراوات المعلبة، وأكياس الزبالة، و 61% بالنسبة لمعجون الأسنان، و 65% بالنسبة للمايونيز، و 71% للسجائر. أما من ناحية التقييم، تعد مثلا علامة شركة كوكاكولا ذات أعلى قيمة على مستوى العالم، حيث وصلت قيمتها إلى 13 مليون دولار (Mayo,2000). وينبغي أن ينفق

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الداخلون الجدد إلى هذه الأسواق بسخاء على الإعلانات والترويج للوصول إلى مستويات عالية من انتشار العلامة وتحقيق الشهرة بحيث تتماثل مع علامات الشركات القائمة. ولقد أوضحت بعض الدراسات أن الشركات الجديدة التي تدخل إلى الأسواق تنفق نسبة إضافية تبلغ 2.12% من إيرادات المبيعات على الإعلان والترويج مقارنة بالشركات القائمة، والبديل المتاح أمام الداخليين الجدد هو قبول حصة سوقية محددة أو المنافسة من خلال تخفيض الأسعار.

هـ- الوصول إلى قنوات التوزيع:

تعد قدرة الداخلون الجدد على توزيع منتجاتهم أحد العوامل الحاسمة في قدرتهم على الانتشار وغزو الأسواق، حيث توجد قيود تتعلق بإمكانية الحصول على مساحات على الأرفف لوضع منتجاتهم في المحلات، علاوة على تردد تجار التجزئة ومحلات الأقسام في التعامل مع منتجات الداخلون الجدد.

و- القيود القانونية والحكومية:

يعتقد بعض الاقتصاديين أن أكثر القيود فاعلية للدخول إلى الصناعة هي تلك التي تضعها الحكومة. وهناك العديد من المجالات التي يتطلب دخولها موافقة الجهات والسلطات الحكومية مثل البنوك، والتليفونات، والنقل. وفي الصناعات كثيفة المعرفة، تعتبر حقوق الاختراع، وحقوق التأليف وغيرها من حقوق الملكية الفكرية التي يمكن حمايتها بالقانون بمثابة قيود أساسية على الدخول في هذه الصناعات. علاوة على ذلك، فإن القواعد القانونية والمتطلبات البيئية واشتراطات ومعايير الأمان غالباً ما تشكل قيود ومشاكل تواجه الداخلون الجدد عند إنشاء شركات.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ز- المهاجمة من الشركات القائمة Retaliation

تعتمد عوائق الدخول أيضاً على توقعات الداخلون الجدد لمهاجمة من قبل الشركات القائمة. وتأخذ مهاجمة الداخلون الجدد عدة أشكال مثل إجراء تخفيضات سريعة كبيرة، وزيادة الإعلانات وحملات الترويج. على سبيل المثال، فإن شركات الطيران لها تاريخ طويل في مهاجمة الداخلون الجدد عن طريق التخفيض الشديد للأسعار لحرمان الداخلون الجدد من رحلات وطرق معينة. وللتحوط ضد مهاجمة الشركات القائمة، يقوم الداخلون الجدد بالدخول بحصة صغيرة في قطاع سوقي غير مرئي. على سبيل المثال، عندما دخلت شركة تويوتا ونيسان، وهوندا السوق الأمريكي لأول مرة استهدفت قطاع السيارات الصغيرة الحجم.

فعالية عوائق الدخول:

أظهرت الدراسات التجريبية أن الصناعات التي تتصف بعوائق دخول عالية تحقق معدلات أرباح أعلى من المتوسط، وأن المتطلبات الرأسمالية والإعلان لهذه الصناعات تعتبر معوقات هامة للوصول إلى المصادر الرئيسية لزيادة الأرباح. وتتوقف فاعلية عوائق الدخول إلى الصناعة على الموارد والقدرات التي يمتلكها الداخلون الجدد. وعلى أية حال، فإن العوائق التي تعد فعالة لمواجهة الشركات الجديدة قد لا تكون فعالة لمواجهة الشركات القائمة أو الراسخة في الأسواق القادمة من صناعات أخرى. فلقد وجدت إحدى الدراسات أن عوائق الدخول لا تمنع الداخلون الجدد على الإطلاق. حيث يمتلك بعض هؤلاء الداخلون موارد تسمح لهم بالتغلب على هذه العوائق، وتستطيع الشركات

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الجديدة أن تنافس وتستخدم استراتيجيات مماثلة للاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات القائمة. على سبيل المثال استخدمت شركة Mars بالولايات المتحدة مكانتها المتميزة في صناعة الحلوى لكي تدخل سوق الأيس كريم. وهناك شركات أخرى تلتف حول عوائق الدخول من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة مثل استخدام التجارة الالكترونية، ففي نهاية التسعينيات، واجهت العديد من الشركات التي تتعامل في منتجات المستهلك النهائي (البنوك، ومحلات بيع الكتب وغيرها) نوع جديد من المنافسة القادمة من خلال استخدام التجارة الإلكترونية والإنترنت كأدوات سهلة وفعالة لتوزيع منتجاتها.

المنافسة بين الشركات القائمة:

تزداد حدة المنافسة بين المتنافسين في الصناعة في ظل مجموعة من الحالات هي سعي كل منافس أن يحقق وضعاً مرموقاً في السوق، وانتشار حالة من حرب الأسعار، ومعركة الإعلانات والحملات الدعائية، وزيادة خدمات المستهلك والضمان.

علاوة على وجود مجموعة من العوامل التفاعلية التي تؤدي إلى زيادة حدة المنافسة مثل وجود عدد كبير من المتنافسين المتساوين في القوة، وانخفاض معدل النمو في الصناعة، وارتفاع تكاليف التخزين وزيادة التكاليف الثابتة، وعدم وجود تمايز أو عدم تكبد تكاليف تحول، والتوسع في الطاقة بصورة كبيرة، وعوائق الخروج العالية.

إن المحدد الأساسي للحالة العامة للمنافسة والمستوى العام للأسعار في معظم الصناعات هو المنافسة بين الشركات داخل الصناعة. فبعض الصناعات تشهد

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

منافسة حادة بين الشركات إلى الحد الذي تكون فيه الأسعار أقل من مستوى التكاليف وتحدث خسائر على مستوى الصناعة. وفي بعض الصناعات تقل حدة المنافسة السعرية، وتركز المنافسة على الحملات الإعلانية، والابتكار وغيرها من المحاور الأخرى غير السعرية. وهناك ستة عوامل تلعب دوراً هاماً في تحديد طبيعة وكثافة المنافسة بين الشركات القائمة هي التركيز، وتنوع المنافسين، وتمايز المنتج، وزيادة الطاقة، وعوائق الخروج، وهيكل التكاليف (Grant, 2004):

أ- التركيز:

يشير تركز البائعين إلى مدى توزيع عدد وحجم الشركات التي تتنافس في السوق. ففي السوق التي يسيطر عليها شركة واحدة (مثل شركة ميكروسوفت في مجال الحاسب الآلي) تكون المنافسة محدودة، حيث تمارس الشركة المسيطرة تأثيرات كبيرة على الأسعار والتكاليف. أما في الأسواق التي تسيطر عليها شركتين كما في حالة الأفلام الملونة (كوداك، فوجي) وفي حالة المشروبات الغازية مثل (كوكاكولا، وبيبسي)، فإن الأسعار تكون متشابهة، وتركز المنافسة على الإعلان، والترويج، وتطوير المنتج. ومع تزايد عدد الشركات التي تقدم إنتاجها للسوق، يصبح من الصعب التنسيق بالنسبة للأسعار، ومن المحتمل أن تتزايد احتمالات قيام شركة واحدة بالمبادرة بالقيام بتخفيضات حادة. ومع ذلك، فإن الملحوظة العامة أن خروج أحد المنافسين سوف يؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة السعرية، أما دخول منافس جديد فسوف يؤدي إلى تحفيز المنافسة السعرية.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ب- تنوع المنافسين:

إن قدرة مجموعة من الشركات على تجنب المنافسة السعرية يعتمد على مدى التشابه بين هذه الشركات من حيث المنشأ، والأهداف، والتكاليف، والاستراتيجيات. على سبيل المثال، فإن كثافة المنافسة التي أثرت على أسواق السيارات في الولايات المتحدة وأوروبا ترجع جزئياً إلى اختلاف بلد المنشأ، وهيكل التكلفة، والاستراتيجيات، وأنماط الإدارة في الشركات المنافسة.

ج- تمايز المنتج:

كلما زاد التشابه بين ما تقدمه الشركات المنافسة، كلما زاد استعداد المستهلكين إلى اللجوء إلى البدائل، وكلما زادت أيضاً الضغوط على الشركات لتخفيض أسعارها من أجل زيادة المبيعات. وعندما تكون منتجات الشركات المنافسة غير متمايزة، فإن المنتج يباع ويشترى ويكون السعر هو أساس المنافسة كما هو الحال في سوق المنتجات الزراعية والتعدين والبترول والتي تشتعل فيها حرب الأسعار. وعلى العكس، فإن الصناعات التي تتصف فيها المنتجات بالتمايز العالي (مثل العطور، والأدوية، والمطاعم، وخدمات الاستشارات الإدارية)، فإن المنافسة السعرية تكون منخفضة حتى في ظل وجود عدد كبير من الشركات المنافسة.

د- زيادة أو التوسع في الطاقة وعوائق الخروج:

لماذا تنخفض أرباح الصناعة بصورة كبيرة أثناء فترات الكساد؟ المفتاح هو التوازن بين الطلب والعرض (الطاقة). حيث تشجع الطاقة غير المستغلة الشركات على إجراء تخفيضات حادة في الأسعار لجذب عملاء جدد من أجل

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

العمل على توزيع التكاليف الثابتة على أكبر حجم ممكن من المبيعات. وقد تكون الطاقة الزائدة موسمية أو قد تكون جزء من مشكلة هيكلية ناتجة من إستثمارات زائدة وتدهور في الطلب. وفي ظل هذه الحالة، فإن القضية الأساسية هي ما إذا كانت الطاقة الزائدة سوف تترك الصناعة. وتتمثل عوائق الخروج من الصناعة في التكاليف المرتبطة بالخروج من الصناعة. فعندما تكون الموارد المتاحة لدى الشركة متخصصة، ويخضع العاملون بالشركة مثلاً لحماية قانونية أو نقابية في وظائفهم، فإن الخروج من الصناعة يكون أكثر صعوبة وتأثيراً وأهمية.

هـ- هيكل التكلفة:

ويشير هيكل التكلفة إلى نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة. عندما تؤدي زيادة الطاقة إلى منافسة سعرية، فإلى أي مدى سوف تنخفض الأسعار؟ إن العامل الأساسي هو هيكل التكلفة. فعندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة مقارنة بالتكاليف المتغيرة، فإن الشركات سوف تستمر عند أي سعر يغطي تكاليفها المتغيرة. إن استعداد شركات الطيران لتقديم خصومات كبيرة على تذاكر الطيران يعكس انخفاض حجم التكلفة المتغيرة لشغل المقاعد المتبقية بدون ركاب على الطائرة. وكانت النتيجة انخفاضاً حاداً في أرباح صناعة الطيران الأمريكية بين سنوات 2001،2003 لدرجة تخطت حجم المكاسب والأرباح التراكمية التي حققتها الصناعة على مدار تاريخها. وعلاوة على ذلك، فإن التأثير السلبي الكبير للزيادة في الطاقة على الربحية في صناعات البتروكيماويات، والإطارات، والحديد هو نتيجة لزيادة حجم التكاليف الثابتة في

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

هذه الصناعات واستعداد الشركات لقبول أي أعمال إضافية عند أي سعر يغطي التكاليف المتغيرة.

بالإضافة إلى ذلك، تشجع اقتصادات الحجم الشركات أن تنافس بقوة على السعر من أجل الحصول على منافع وفوائد الحجم الاقتصادي الكبير. على سبيل المثال، فإن اقتصادات الحجم في صناعة السيارات تعني إنتاج 4 مليون سيارة في السنة، وهو المستوى الذي يمكن أن تنتجه فقط ستة شركات من إجمالي 9 شركات عالمية في مجال السيارات، ولهذا، فإن النتيجة هي معارك عنيفة على هذه الحصة السوقية، حيث تحاول كل شركة تحقيق الحجم الاقتصادي المناسب لها.

القوة التفاوضية للمشترين:

تعمل الشركات العاملة في الصناعة في نوعين من الأسواق هي أسواق المدخلات وأسواق المخرجات. وفي أسواق المدخلات، تشتري الشركات المواد الخام، والأجزاء، والخدمات المالية والعمالية. وفي أسواق المخرجات، تقوم الشركات ببيع السلع والخدمات إلى المستهلكين (سواء كانوا موزعين، أو مستهلكين نهائيين، أو منتجين آخرين). وفي كلا النوعين من الأسواق، تؤدي التعاملات إلى تحقيق قيمة لكل من المشترين والبائعين. ويعتمد تقسيم هذه القيمة بينهم على القوة الاقتصادية النسبية لكل منهما. وسوف نعرض أولاً لسوق المخرجات. وتعتمد قوة المشتري على مجموعتين من العوامل هما حساسية المشتري للسعر، والقوة النسبية التساومية للمشتري (Grant, 2004):

1- حساسية المشتري للسعر:

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تعتمد حساسية المشتري للسعر الذي تقدمه الشركة على أربعة عوامل هي:

أ- كلما زادت أهمية العنصر الذي يشتريه المشتري كنسبة من إجمالي التكاليف التي يتكبدها المشتري، كلما زادت حساسية المشتري للسعر الذي يدفعه للحصول على هذا العنصر. على سبيل المثال، يعد منتجوا المشروبات الغازية أكثر حساسية لتكاليف الكانز المعدنية لأنها من أكثر المكونات مرتفعة التكلفة بالنسبة لسعر المشروبات الغازية. وبالعكس، فإن معظم الشركات ليست حساسة للمصاريف التي يتقاضها المراجعون، حيث أن تكاليف المراجعة تمثل نسبة صغيرة من إجمالي مصروفات الشركة.

ب- كلما قل تمايز المنتج الذي تقدمه الشركة، كلما زاد احتمال أن يتحول المشتري لموردين آخرين يعرضون المنتج بأسعار أقل. على سبيل المثال، فإنه مقارنة بمنتجي العطور (لأن العطور متمايزة بطبيعتها)، يخشى منتجي لمبات الكهرباء، وشرائط الفيديو الفارغة والملابس بشدة من المحلات الكبيرة كمشتري. لأن في إمكانها أن تتحول عنها في أي وقت لأن المنتجات التي يقدمها هؤلاء المنتجون نمطية وغير متمايزة.

ج- كلما زادت حدة المنافسة بين المشترين، كلما زادت الضغوط التي يمارسها المشترون على الموردين للحصول على تخفيضات سعريه. فمع زيادة حدة المنافسة في صناعة السيارات، أصبح موردي المكونات تحت ضغوط شديدة من قبل شركات إنتاج السيارات لتخفيض الأسعار وتحسين الجودة وسرعة التسليم.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

د- كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه المشتري بالنسبة لجودة المنتج أو الخدمة التي يقدمها، كلما قلت حساسية المشتري للأسعار التي يستعد لدفعها، مثال ذلك أهمية الـ Processors (سواء كان Intel، Motorola، وغيرها) بالنسبة لجودة الحاسبات التي تقدمها الشركات التي تنتج الحاسبات الشخصية بكافة أنواعها، يجعل الشركات التي تنتج الحاسبات ترضخ لشروط موردي هذه الأجزاء الهامة لجودة الحاسب.

2- القوة النسبية التساومية للمشتري:

يعتمد توازن القوة بين طرفي التعامل على المصداقية والفاعلية التي بمقتضاها يستطيع كل منهما تهديد الأخر. وتكمن القضية الأساسية في التكلفة النسبية التي يتحملها كل طرف نتيجة عدم إتمام الصفقة. أما العامل الثاني فهو الخبرة المهنية لكل طرف في الرسملة على موقعه. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القوة التساومية للمشترين مقارنة بالبائعين.

أ- حجم وتركز المشترين مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد المشترين وزاد حجم مشترواتهم، كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء المشترين. على سبيل المثال، فإنه وبسبب الحجم، فإن شركات الأعمال والنقابات وغيرها تستطيع الحصول على عروض من المستشفيات والأطباء أفضل مما يستطيع أن يحصل عليه الأفراد أنفسهم للتأمين الصحي على أعضاءها.

ب- المعلومات المتاحة لدى المشتري. كلما زادت معرفة المشترين بالموردين وأسعارهم وتكاليفهم، كلما كانوا أكثر قدرة على التفاوض معهم. فالأطباء

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والمحامين لا يعرضون أسعارهم التي يتقاضوها، وتعتبر القدرة على حجب السعر عن المستهلكين أحد القيود الفعالة في التأثير على قدرتهم التساومية. ولكن معرفة الأسعار ذات أهمية إلى حد ما إذا كانت جودة المنتج غير محددة المعالم بطبيعتها. ففي أسواق الاستشارات الإدارية، فإن قوة المشتري في المساومة على السعر تعتبر مقيدة بعدم التأكد المرتبط بالخصائص المحددة للمنتج الذي يحصل عليه من شركة الاستشارات.

ج- القدرة على التكامل الرأسي، إذا رفض المشتري التعامل مع المورد، فإن البديل لإيجاد مورد آخر هو أن يقوم المشتري بنفسه بتصنيع ما يحتاج إليه، فشركات تصنيع المواد الغذائية الكبيرة مثل هاينز خفضت اعتمادها على منتجي الكانز المعدنية، وقامت الشركة بتصنيعها داخلياً. وبالتالي كلما زادت قدرة المشتري على التكامل الخلفي وإنتاج السلعة التي يحتاجها كلما زادت قدرته على التفاوض.

د- **القوة التساومية للموردين:**

إن تحليل علاقات القوة بين المنتج والمشتري تحكمها نفس القواعد التي تحكم العلاقة التفاوضية بين المنتج والمورد. وتزداد قوة مساومة المورد إذا استطاع استخدام قوته في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمها. ويتمتع المورد بقوة على المساومة في عدة مواقف:

1- عندما تكون سيطرة الشركة على المورد محدودة.

2- عندما لا تمثل الصناعة مجالاً هاماً بالنسبة للمورد.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- عندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاماً كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.

4- عندما تكون منتجات المورد متمايزة أو أن هناك تكاليف تحول يتحملها المشتري حال تحوله إلى مورد آخر.

5- عندما يكون المورد قادر على التكامل الأمامي.

تأثير الإنترنت والتجارة الإلكترونية على نموذج القوى التنافسية لبورتر:

أشرنا إلى أن نموذج القوى التنافسية لبورتر يحوي خمسة قوى تشكل المنافسة في الصناعة. وتحدد هذه القوى مجتمعة الطريقة التي يتم بمقتضاها تقسيم القيمة التي يتم توليدها بين اللاعبين في الصناعة. ولقد تأثرت هذه القوى الخمسة بالإنترنت والتجارة الإلكترونية، والسؤال كيف أثرت الإنترنت والتجارة الإلكترونية على إطار القوى التنافسية لبورتر.

وإذا قمنا بتحليل الواقع الجديد الذي تفرضه الإنترنت وإستراتيجيات الأعمال المنبثقة عنها سنجد أن الإنترنت توفر قنوات للموردين للوصول إلى المستخدم النهائي وبالتالي يمكنهم تخفيض تكاليف الشركات الوسيطة. أيضاً، تؤثر الإنترنت على قوة المشترين على المساومة، حيث تعمل على زيادة قوة المشترين من خلال توفير وإتاحة المعلومات، وتخفيض تكاليف التحول وهو ما يؤدي إلى زيادة القوة التساومية للمشترين، كما تعمل على تخفيض عوائق الدخول إلى الصناعة مثل تقليل حاجة الشركة إلى رجال بيع أو الوصول إلى قنوات توزيع أو أصول مادية أو أي شيء تستطيع الإنترنت تسهيله، وبالنسبة

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

لتهديدات الداخلون الجدد، تستطيع الإنترنت أن تجعل السوق أكثر كفاءة وتؤدي إلى زيادة كفاءة الأسواق بصورة كبيرة، كما تخفض الإنترنت من عوائق الدخول إلى الأسواق، كما يستطيع الداخلون الجدد الدخول إلى الأسواق بتكاليف رأسمالية محدودة، كما تنخفض العديد من بنود المصروفات مثل إيجارات المكاتب والطباعة والبريد وغيرها (Gregory et al., 2005).

علاوة على ذلك، تؤدي الإنترنت إلى زيادة تهديدات المنتجات البديلة، حيث أنها تستطيع توفير طرق جديدة لإشباع نفس الحاجة أو إنجاز نفس المهام، مثل ذلك إيجاد طرق جديدة للمشاركة في المؤتمرات، وفرز وتصنيف المعلومات على المواقع. أما شدة المنافسة داخل الصناعة فسوف تزداد، حيث تظهر طرق وأساليب جديدة للمنافسة، وسيوف يتأثر هيكل الصناعة بشكل كبير سلباً وإيجاباً. ويعني هذا أن المنافسة سوف تشتد في معظم الصناعات. ولا توجد المنافسة بين الشركات التي تعمل في ظل الإنترنت وتلك التي تعمل خارج نطاق الإنترنت ولكن أيضاً بين الداخلون الجدد على الإنترنت. وتعد هذه المنافسة شديدة للغاية في أنواع معينة من المنتجات مثل الكتب والألعاب والأقراص المرنة والبرمجيات وغيرها من المنتجات كثيفة المعرفة.

عملية الذكاء التنافسي Competitive intelligence Process:

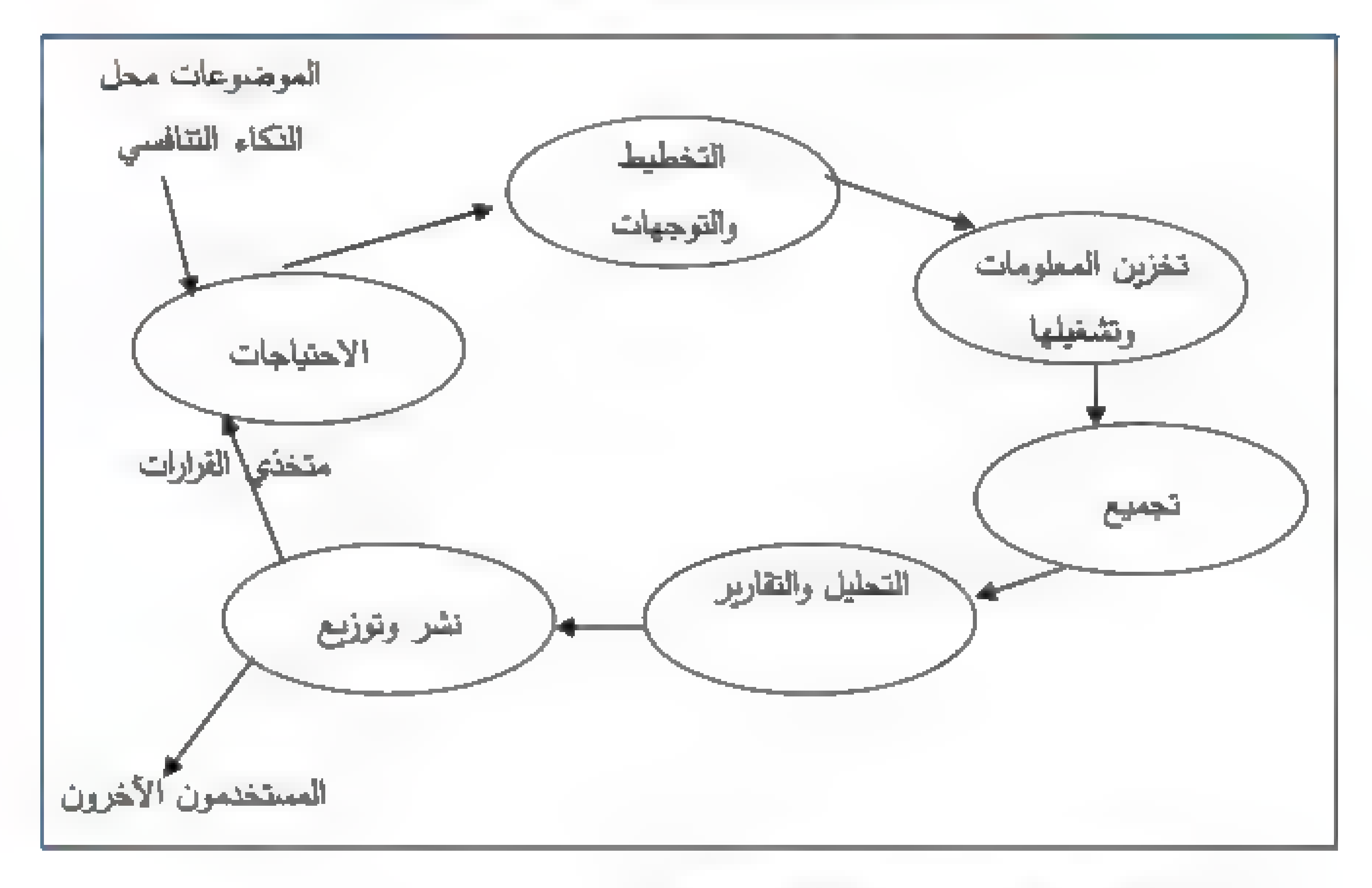
يمكن تعريف الذكاء التنافسي بأنه القيمة المضافة الناتجة عن تجميع، وتقييم وتحليل وتكامل، وتفسير مختلف المعلومات المتاحة والتي تنتمي إلى جانب أو أكثر من جوانب العمل بالمنظمة وتؤثر على المنظمة وعلى عملية اتخاذ القرار بصورة كبيرة. ويميز المفهوم السابق الذكاء عن المعلومات، ويركز على

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الطبيعة الديناميكية للذكاء التنافسي، ويلقي الضوء على أهمية الشراكة بين المديرين القائمين على أمر الذكاء التنافسي. ويساهم الذكاء التنافسي في تخفيض عدم التأكد والخطر المصاحب لاتخاذ القرار، ويوضح الشكل رقم (3-6) دورة الذكاء التنافسي.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

شكل رقم (3-6): دورة الذكاء التنافسي



المصدر: Fleisher & BenSoussan, 2002

ولهذا، فإن الذكاء التنافسي عملية أخلاقية وقانونية متعددة الخطوات تساهم في أن يلعب التنظيم دوراً فاعلاً ومسيطراً (Fleisher & Bensoussan, 2002). وبالتالي فهو يعمل على تحديد وفهم الصناعة التي تعمل فيها الشركة وكذلك تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين ومساعدة الشركات على تجنب المفاجآت. وبالتالي فإن الذكاء التنافسي هو معلومات تم تحليلها إلى النقطة التي تساعد على اتخاذ القرار، كما أنها أداة في يد الإدارة تساعدها على إدراك وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، علاوة على أنها وسيلة لتقديم تقييم معقول عن أوضاع المنظمة والمنافسين، والأكثر من ذلك، يصل البعض

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

لوصفها بأنها نمط حياة أو عملية A Process or a Way of Life (Gregory et al., 2005). ولا يدخل في عداد الذكاء التنافسي عمليات التجسس لأنه ينطوي على أنشطة غير قانونية وغير أخلاقية، كما لا يمثل قاعدة بيانات بحثية، علاوة على ذلك، فهو لا يمثل عصا سحرية، بل هو تقريب جيد للواقع.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل الرابع

أساسيات الإنتاج والعمليات

- مقدمة.
- المفاهيم الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات:

1 – تعريف العملية.

2 – تعريف الإنتاج.

3 – تعريف التصنيع.

4 – تعريف إدارة الإنتاج والعمليات.

5 – تعريف إدارة العمليات.

6 – الاختلاف بين نظام إنتاج السلع ونظام تقديم الخدمات.

7 – مفهوم النظام الإنتاجي: عناصره وأشكاله.

- أهداف إدارة الإنتاج والعمليات.
- الإنتاجيـــة.
- تمارين للتدريب.

جميع الحقوق محفوظة – الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أساسيات الإنتاج والعمليات

- **مقدمة:**

تختلف التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة اختلافاً كلياً عما كانت عليه الأحوال في السنوات الماضية، فمن أجل بقاء العديد من شركات ومؤسسات الأعمال فإنه يتحتم عليها الاهتمام والتركيز على المفهوم المتعمق للجودة والتنافسية في تقديم السلع والخدمات عن طريق تخفيض عنصر الوقت، والفعالية، والكفاءة، ومراعاة البعد الدولي، والمنافسة العالمية، والمحافظة على العلاقة الطيبة مع العملاء، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، واستخدام التقنيات الحديثة في تقديم السلعة أو الخدمة والتي تتطلب أعلى معدلات المرونة وسرعة الاستجابة.

حيث تتميز بيئة الأعمال الحديثة التي تعمل فيها معظم الشركات بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، وتتبلور أهم ملامح هذه البيئة في النقاط التالية:

1 – أصبحت الأسواق شاملة.

2 – زيادة اهتمام كل منتج في أن يجعل في سلعته مزايا تنافسية.

3 – ظهور الكثير من المنتجات الجديدة.

4 – قصر دورة حياة المنتجات.

5 – زيادة العروض المقدمة للعملاء.

وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة تسليط الأضواء على أهمية إدارة الإنتاج والعمليات في نجاح وتمييز العديد من الشركات، وذلك لأن وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هي المسئولة عن تحقيق المزايا التنافسية للشركات في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

وفي السنوات الأخيرة، اتسع نطاق إدارة الإنتاج بشكل واسع حيث أمكن تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الإنتاج على مدى واسع من الأنشطة والمواقف

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

التي تقع خارج نطاق التصنيع وعلى وجه التحديد في الخدمات مثل الخدمات الصحية، والتعليم، والبنوك. .. وغيرها من الخدمات. ومن هنا تغير مسمى مجال إدارة الإنتاج إلى مجال إدارة الإنتاج والعمليات أو ببساطة إلى إدارة العمليات.

- **المفاهيم الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات:**

1 – تعريف العملية:

يمكن تعريف العملية بأنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تقوم بتحويل المدخلات (مع إعطائها قيمة مضافة) إلى مخرجات ذات قيمة عالية للعميل".

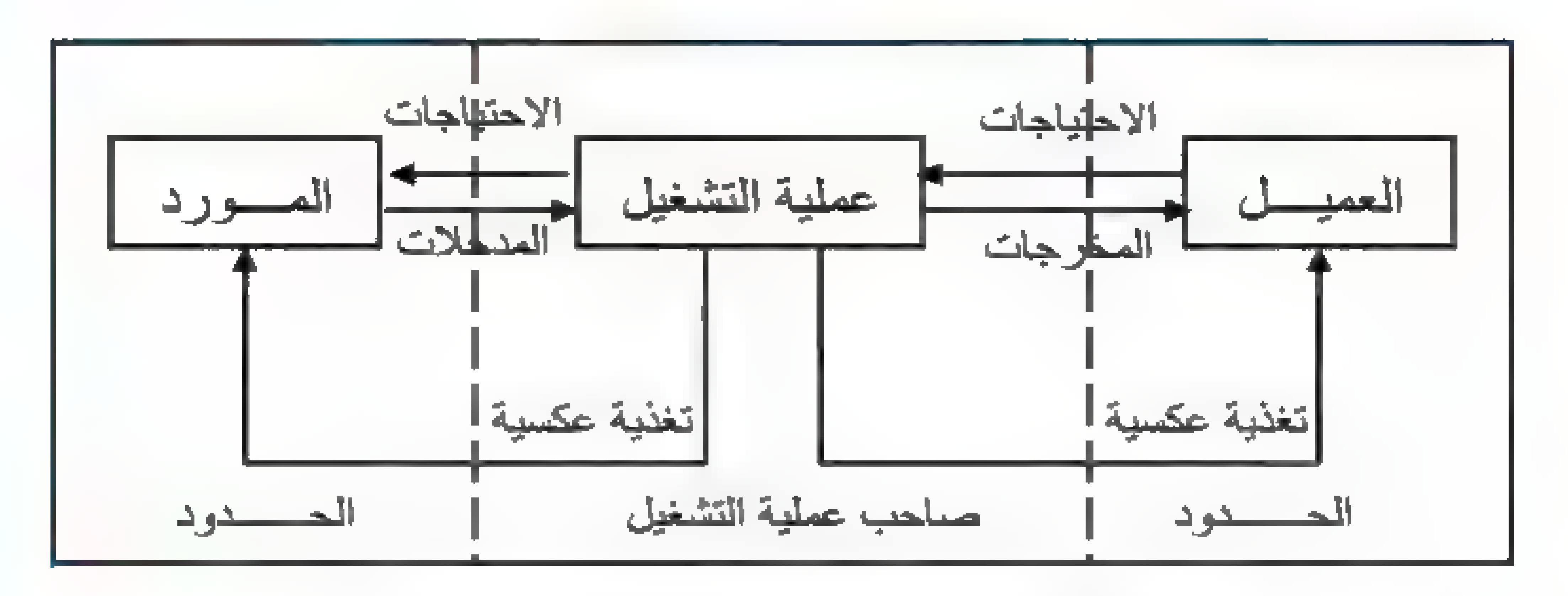
وتعرف كذلك بأنها "التنظيم المنطقي للأفراد، والمواد، والطاقة، والمعدات، والإجراءات وذلك في أنشطة العمل المصممة لإنتاج منتج معين.

خصائص عملية التشغيل:

إن عملية التشغيل تتصف بمجموعة من الخصائص وهي: عملية التشغيل هي مجموعة من الأنشطة المترابطة، الأساس في عملية التشغيل هو العميل (سواء العميل الداخلي أو العميل الخارجي)، وهناك قيمة مضافة على مدخلات عملية التشغيل.

ويوضح الشكل التالي رقم (4 – 1) نموذج لعملية التشغيل والذي يوضح نوعين من التدفق هما: تدفق المعلومات والمتمثل في تحديد الاحتياجات سواء أكانت احتياجات العملاء من المنظمة أو احتياجات المنظمة من الموردين لتلبية رغبات العملاء، والتدفق المادي والمتمثل في توفير المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات المرغوبة من العملاء مروراً بعملية التشغيل.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



شكل رقم (4 – 1): نموذج عملية التشغيل

2 – تعريف الإنتاج:

يقصد بالإنتاج إيجاد سلع أو خدمات أو إيجاد أشياء مادية ملموسة أو غير ملموسة باستخدام العمالة والآلات والمعدات والمواد الخام، بمعنى آخر الإنتاج هو مجموعة مراحل متتابعة لإنتاج منتج معين.

3 – تعريف التصنيع:

هو عملية إجراء تغيير في شكل المواد الخام وتحويلها إلى شكل آخر، وبما يعني اختلاف السلع المنتجة عن المدخلات من المواد الخام.

والإنتاج يختلف عن التصنيع، فالإنتاج أعم وأشمل من التصنيع، لأن التصنيع يهتم بالأشياء المادية المصنعة، حيث تستخدم المواد الأولية والآلات والعمل والفنون الصناعية وذلك لإنتاج سلع مادية لها مواصفات معينة. وبالتالي يمكن القول أن كل تصنيع هو نشاط إنتاجي ولكن ليس كل نشاط إنتاجي هو تصنيع، فالنقل والتخزين أنشطة إنتاجية ولكنها ليست تصنيعاً.

4 – تعريف إدارة الإنتاج والعمليات:

هي تلك الإدارة المسئولة عن التصميم والتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أبعاد أساسية تعكس وظائف إدارة الإنتاج والعمليات هي:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أ – التصميم: هو عبارة عن مجموعة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات محددة وإبتكار طرق تستخدم في عملية التحويل ذاتها، ومن أهم القرارات التي تحتوي عليها وظيفة التصميم: تصميم العملية الإنتاجية، واختيار التكنولوجيا الملائمة، تصميم العمل، اختيار موقع المصنع، وتصميم المنتج ومكوناته.

ب- التشغيل: هو عبارة عن مجموعة من القرارات التي تعطي للعملية التحويلية الصيغة الحركية، وتتركز أساساً في عملية التخطيط بأبعادها الزمنية المختلفة، ومن أهم القرارات التي تتخذ في مجال التشغيل: جدولة العمليات ووضع إطار زمني لتنفيذ كل منها، قرارات تخطيط الطاقة الإنتاجية.

ج – الرقابة: هي الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من أن التشغيل الفعلي يتم وفق الخطة الموضوعة، وتشمل قرارات مثل: الرقابة على المخزون، والرقابة على الجودة، وقياس العمليات وتحديد مستويات أدائها.

5 – تعريف إدارة العمليات:

هي تلك الإدارة المسئولة عن تخطيط وإدارة الأنشطة الضرورية لتحقيق مستوى عالي من تدفق العمليات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، وتحديد فرص تحسين الجودة، وتحقيق رضا العميل.

ومن أهم القرارات التي يتم اتخاذها في إدارة العمليات بأي منظمة ما يلي:

أ- قرارات تتعلق بالعمليات مثل: تحديد التسهيلات، تحديد مستوى ونوع التكنولوجي المستخدم لتشغيل العمليات، تصميم السلع ووضع أنماط السلع.

ب- قرارات تتعلق بالجودة.

ج- قرارات تتعلق بالطاقة.

د- قرارات تتعلق بالمخزون.

- **مسئوليات إدارة العمليات:**

تتمثل أهم مسئوليات إدارة العمليات فيما يلي:

1- الربط بين إستراتيجية المنظمة وعملياتها.

2- تحديد مقاييس أداء العملية.

3- تصميم وتقديم المنتجات والخدمة متضمنة:

أ - كيفية تصميم العمليات في ضوء متطلبات العملاء.

ب - كيفية مراجعة واختبار العمليات لضمان أداء خالي من العيوب.

ج - كيفية تقييم وتحسين عمليات التشغيل.

4- إنتاج وتسليم المنتجات والخدمات.

5- قيادة المنظمة من خلال تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية.

6- تركيز المنظمة على العملاء وعلى عمليات التشغيل وليس على الرؤساء أو المشرفين.

7- التفكير بالتوجه نحو عملية التشغيل يجب أن يظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة (بناء الهيكل على أساس فرق عمل لأداء العمليات).

6 - الاختلاف بين نظام إنتاج السلع ونظام تقديم الخدمات:

تنقسم منظمات الأعمال إلى شقين أساسيين وهما: منظمات أعمال صناعية، ومنظمات أعمال خدمية، وما ينبغي ملاحظته هنا أن كل من منظمات التصنيع ومنظمات الخدمات يمكنها تقديم سلع ملموسة وخدمات غير ملموسة فمثلاً منظمات تصنيع الحاسب الآلي تقدم للعميل الحاسب الآلي

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(سلعة ملموسة) بالإضافة إلى أنها تزود العميل ببعض النصائح الفنية، والإصلاحات (خدمة غير ملموسة).

ويوضح الجدول التالي رقم (4 – 1) مقارنة بين نظام إنتاج السلع ونظام تقديم الخدمات:

جدول رقم (4 – 1)

مقارنة بين نظام إنتاج السلع ونظام تقديم الخدمات

نظام إنتاج السلع	نظام تقديم الخدمات
1 – سلع مادية ملموسة لها مواصفات ومقاييس دقيقة.	1 – خدمات غير ملموسة لها مواصفات ومقاييس غير دقيقة (تعتمد على الحكم الشخصي).
2 – تعتمد في إنتاجها على تكنولوجيا الإنتاج والمواد وتسهيلات الإنتاج.	2 – تعتمد في تقديمها على كفاءة مقدم الخدمة من الأفراد.
3 – من الممكن تخزينها ونقلها.	3 – لا يمكن تخزينها أو نقلها لأنها تفني بمجرد إنتاجها.
4 – لا يوجد اتصال مباشر بين المنتج والعميل.	4 – يوجد اتصال مباشر بين مقدم الخدمة والعميل.
5 – قد يكون الإنتاج نمطي كبير الحجم.	5 – صعوبة تقديم خدمات نمطية لأن تقديمها يعتمد على المهارة والحكم الشخصي.
6 – موقع إنتاجها قريب من مصادر المواد الخام والموردين.	6 – موقع تقديمها قريب من العملاء ويتسم تقديمها باللامركزية.
7 – من السهل التحقق من جودة السلع الملموسة.	7 – من الصعب التحقق من جودة الخدمة غير الملموسة.
8 – من السهل تخطيط الطاقة.	8 – من الصعب تخطيط الطاقة.
9 — كثيفة رأس المال.	9 – كثيفة العمالة.
10 – أزمنة توريد طويلة الأجل.	10 – أزمنة توريد قصيرة الأجل.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

7 – مفهوم النظام الإنتاجي: عناصره وأشكاله:

أولاً: مفهوم النظام الإنتاجي Concept of Productive System:

يعرف النظام الإنتاجي بأنه "هو النظام الذي تكون وظائفه هي تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات. ويمكن النظر للنظام الإنتاجي على أنه نظام فرعي من نظام أكبر هو المنظمة ككل.

ويعد كل من النظام الفرعي للعمليات، والنظام الفرعي للرقابة نظم فرعية من النظام الإنتاجي. حيث يعتبر النظام الفرعي للعلميات هو نظام فرعي من نظام إنتاجي أكبر حيث يتم فيه تحويل المدخلات إلى مخرجات، وكذلك فإن النظام الفرعي للرقابة هو نظام فرعي من نظام إنتاجي أكبر حيث تتم الرقابة على المخرجات لأغراض معلومات التغذية المرتدة والقيام بالعمليات التصحيحية عند وجود انحرافات. ويعد الغرض من النظام الإنتاجي هو تحقيق القيمة المضافة للمنظمة والتي تساوي قيمة المخرجات مخصوماً منها تكلفة المدخلات.

ثانياً: عناصر النظام الإنتاجي:

يتكون أي نظام إنتاجي من أربعة عناصر أساسية هي:

(أ) **المدخلات**: وهي تعتبر البداية للنظام الإنتاجي، وتشمل كل ما يدخل إلى المصنع أو المنظمة ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة تقسيمات فرعية وهي:

- **موارد أولية** (خامات، أجزاء، وقود، مهمات، آلات، أفراد).
- **المدخلات البيئية**: هي مدخلات ذات طابع معلوماتي وتتجه نحو تزويد مديرو الإنتاج والعمليات بالمعلومات الضرورية التي تشتمل على التغيرات المرغوبة والمتوقعة والمؤثرة على النظام الإنتاجي مثل: التغيرات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- **المدخلات التسويقية**: وتعتبر المدخلات التسويقية معلوماتية بطبيعتها مثلها مثل المدخلات البيئية وتشتمل على معلومات تتعلق بالمنافسين وخططهم وإستراتيجياتهم، وكذلك معلومات عن رغبات العملاء، وتصميم المنتج، واتجاهات السوق.

(ب) **عمليات التحويل**: وهي أساس النظام الإنتاجي وتقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات سواء عن طريق القيام بعملية إنتاجية تصنيعية أو خدمية.

(ج) **المخرجات**: وهي نهاية النظام الإنتاجي في التنفيذ وبدايته في التفكير، وتسمي الشركات بأسماء مخرجاتها، فنقول شركة السيارات، ونقول شركة السكر وهكذا. ويمكن تصنيف مخرجات النظام الإنتاجي إلى نوعين:

(1) مخرجات مباشرة مثل السلع الملموسة والخدمات غير الملموسة.

(2) مخرجات غير مباشرة مثل الأجور والمرتبات والضرائب... إلخ.

(د) **المعلومات المرتدة**: وهي المعلومات المستخدمة للحكم على عناصر النظام الإنتاجي والكشف عن مدى وجود انحرافات والقيام بالعمليات التصحيحية سواء في المدخلات أو المخرجات أو عمليات التحويل إذا لزم الأمر. ويوضح الشكل التالي رقم (4 – 2) نموذج لنظام الإنتاج.

ثالثاً: الأشكال المختلفة للنظام الإنتاجي:

يوجد خمس أشكال رئيسية من الممكن أن تندرج تحتها معظم الأنشطة الإنتاجية ضمن العملية التحويلية وهذه الأشكال هي:

1- **النظم الإنتاجية المادية الملموسة**: وهي النظم التي تهتم بالتصنيع والتي تكون من خصائصها العامة خلق شئ مادي، وتخلق تلك النظم المنفعة الشكلية للمنتج مثل الغزل والنسيج والصناعات الإلكترونية، والصناعات المعدنية، والصناعات الكيماوية... وغيرها.

جميع الحقوق محفوظة – الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- **النظم الإنتاجية المكانية:** وهي النظم التي تهتم بتحريك أو نقل المستهلك أو أي شيء يخص المستهلك من مكان لآخر، وفي هذه النظم لا يوجد تغيير مادي في الموارد ولكنها تساهم في خلق المنفعة المكانية، وتندرج تحت هذه النظم خدمات النقل بالسكك الحديدية، والنقل البري والمائي والنقل الجوي.



شكل رقم (4- 2): نموذج لنظام الإنتاج

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- **النظم الإنتاجية التبادلية**: وهي الأنشطة التي تتضمن تبادل السلع والخدمات ومنها تجار الجملة وتجار التجزئة، ومن خصائص هذه النظم هي تغيير الملكية أو الحيازة للسلع وتقوم بخلق المنفعة الحيازية.

4- **النظم الإنتاجية التخزينية**: وهي المنشآت التي تقدم خدمة التخزين سواء للأفراد أو الشركات. وتساعد هذه النظم في خلق المنفعة الزمنية. وتشمل هذه النظم المخازن الحكومية، ومحطات البنزين.

5- **النظم الإنتاجية الخدمية**: وتنقسم هذه النظم إلى نوعين:

(أ) **نظم التحويل العضوي**: وهي منشآت تقدم الخدمات الطبية والتعليمية مثل المستشفيات والمدارس والجامعات.

(ب) **نظم التحويل النفسي**: وهي منشآت تقدم الخدمات التي تهدف إلى إحداث تغييرات نفسية على إتجاهات الأفراد مثل: أماكن الترفيه، ونظم العلاج النفسي، وخدمات التأمين على الحياة، وإدارات الرعاية الاجتماعية.

- **أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:**

إن الضمان الأساسي لاستمرار المنظمة وبقائها في ميدان الأعمال هو قدرتها على قيامها بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة لعملائها بهدف تحقيق الربح، وعلى الرغم من أن تحقيق هدف الربح يظل هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، إلا أن هناك بعض الأهداف الأكثر اتصالاً وقرباً من طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات وتنبع أساساً من الأهداف العامة للمنظمة.

ويمكن تقسيم تلك الأهداف الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات إلى ما يلي:

1 – **الفعالية المرتفعة (Effectiveness)**: تقاس فعالية المنظمة عادة بدرجة تحقيقها للأهداف الخاصة بها، ويتطلب تحقيق درجة عالية من الفعالية ضرورة استبعاد كل الأنشطة الغير ضرورية، وكذلك حذف المخرجات

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

التي لا تحقق مستوى الجودة المطلوب. ويقصد بالفعالية القدرة على عمل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، ويمكن قياس الفعالية بواسطة المبيعات أو حصة المنظمة في السوق وآراء العملاء عن منتج المنظمة، وبناءاً على ذلك يعد تحقيق درجة عالية من الفعالية من الأهداف التي تسعى إليها إدارة الإنتاج والعمليات.

2 – رضا العميل (Consumer Satisfaction): يهدف النظام الإنتاجي أساساً إلى إنتاج المنتج أو الخدمة التي يتطلبها العميل، ويعني ذلك أن تكون تكلفة الإنتاج معقولة ومناسبة للعميل وأن يتم تقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب وبمستوى الجودة المرغوب حسب المواصفات الموضوعة. وتعتبر هذه المعايير هامة في تقييم كفاءة إدارة الإنتاج والعمليات.

3 – الكفاءة المرتفعة (Efficiency): على الجانب الآخر يجب على النظام الإنتاجي ألا يكون رضا العميل على حساب كفاءته في استخدام الموارد المتاحة، فقد يؤدي ذلك إلى الخروج تماماً من السوق وفشل المنظمة. ويقصد بالكفاءة حسن استغلال موارد المنظمة لتحقيق هدف معين، ويعتبر النظام الإنتاجي على درجة عالية من الكفاءة إذا كان يستخدم قدراً أقل من الموارد (مثل العمالة والآلات والمواد الخام) ووقتاً أقل في إنتاج حجم معين من السلع والخدمات.

4 – تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة (Unit Cost): من أفضل المقاييس التي يمكن أن تساعد على تقييم النظام الإنتاجي هو مدى قدرته على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، فإذا أدى مديرو الإنتاج والعمليات وظائفهم الخاصة بالتخطيط ومراقبة الكميات المنتجة وجودتها، وكذلك مراقبة أسعار المواد الخام وغيرها من عناصر المدخلات المستخدمة فإن تلك الجهود سوف تنعكس آثارها بوضوح في المساهمة في تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة،

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الأمر الذي يترتب عليه زيادة حصة المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين.

5 – **تحسين الأولويات التنافسية**: تتمثل الأولويات التنافسية التي تسعى إدارة الإنتاج والعمليات إلى تحسينها لتحسين قدرة المنظمة على المنافسة مقارنة بالمنافسين في أربع أولويات وهي:

أ- التكلفة (Cost): حيث تهدف إدارة الإنتاج والعمليات إلى إنتاج سلع أو تقديم خدمات بأقل تكلفة في الصناعة.

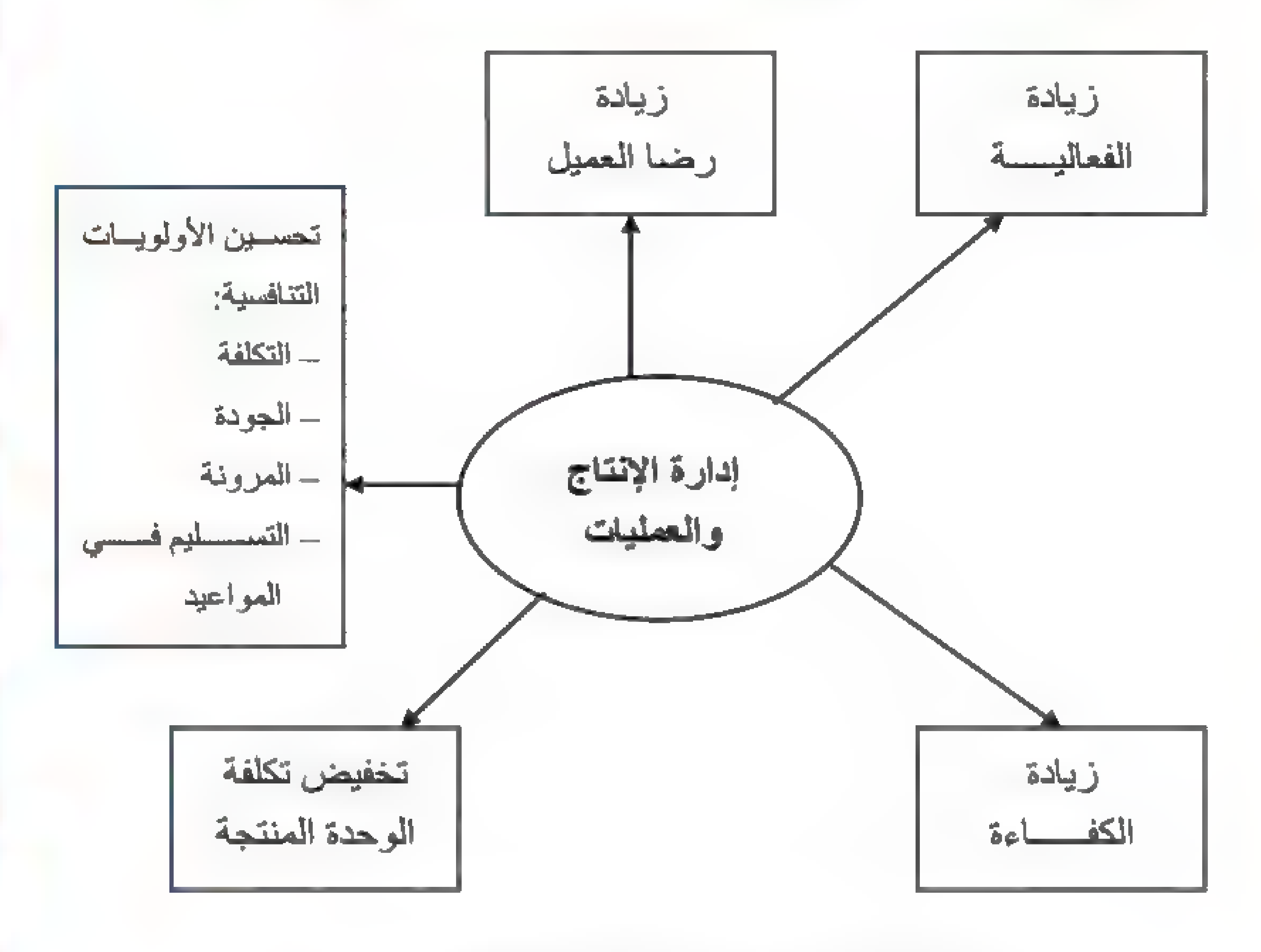
ب- الجودة (Quality): وتشير إلى مدى قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل أو الزيادة عنها، ويمكن فهم هدف الجودة من خلال ثمانية أبعاد وهي: الأداء، المطابقة للمواصفات، الاعتمادية، الجوانب الجمالية، توفير الخدمات، المتانة، الخصائص، والجودة المدركة.

ج- المرونة (Flexibility): وهي تعكس مدى قدرة النظام الإنتاجي على تغيير العمليات وتغيير مواصفات السلع أو الخدمات لمواجهة التغيرات في أذواق العملاء. وهذا الهدف له ثلاثة أبعاد وهي: الحجم، وسرعة تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، ومزيج المنتجات (والذي يعني قدرة النظام الإنتاجي على تقديم تشكيلة واسعة من السلع أو الخدمات وفق طلبات العملاء).

د- التسليم في المواعيد ((Delivery – on Time): ويعكس هذا الهدف قدرة النظام الإنتاجي على تلبية طلبات العملاء في المواعيد المتفق عليها.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويوضح الشكل التالي رقم (4 – 3) أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:



شكل رقم (4 – 3): أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

- **الإنتاجيـــة:**

على الرغم من استخدام لفظ الإنتاج في بيئة الأعمال والخدمات بشكل دائم إلا أن هذا اللفظ لا يعكس كثيراً درجة نجاح المنظمة. فيقصد بالإنتاج "إجمالي عدد الوحدات (سلعة أو خدمة) التي تنتجها المنظمة خلال فترة زمنية معينة سواء كان ذلك مقاساً في شكل وحدات أو في شكل قيمة، فمثلاً يقال إجمالي إنتاج الشركة 50000 وحدة سنوياً أو إجمالي إنتاج الشركة 700000 جنيه سنوياً. وعلى الرغم من أهمية قياس الإنتاج إلا أنه لا يعبر كثيراً عن درجة كفاءة الشركة في استخدام مواردها، ويقصد بالموارد هنا كافة عناصر الإنتاج

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

(عمالة – مواد – رأس مال – خدمات) ويطلق على تلك الموارد في الإنتاج اصطلاح المدخلات. أما إجمالي الإنتاج المحقق فيطلق عليه المخرجات. وحتى يتم قياس مدى كفاءة الشركة في استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي يتم استخدام مصطلح الإنتاجية بدلاً من الإنتاج.

(أ) تعريف الإنتاجية:

هي أحد مسئوليات الإدارة، وهي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة. أي أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات التي استخدمت في إنتاج تلك المخرجات، وبالتالي يمكن حساب الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{إجمالي الإنتاج (المخرجات)}}{\text{إجمالي الموارد (المدخلات)}}$$

(ب) طرق زيادة الإنتاجية:

يوجد عدة طرق لزيادة الإنتاجية وهي:

1 – زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة.

2 – زيادة المخرجات بمعدل أكبر من زيادة المدخلات.

3 – زيادة المخرجات مع انخفاض المدخلات.

4 – انخفاض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة.

5 – انخفاض المدخلات بمعدل أكبر من انخفاض المخرجات.

(ج) طرق قياس الإنتاجية:

هناك العديد من مستويات القياس للإنتاجية، ولا يعني ذلك أن تلك المستويات تعد بدائل في عملية القياس، فمن الشائع القيام بقياس الإنتاجية على عدة مستويات في المنظمة وهي:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(أ) القياس الكلي (مقاييس الإنتاجية الكلية).

(ب) القياس الجزئي (مقاييس الإنتاجية الجزئية).

(ج) القياس متعدد العوامل (مقاييس الإنتاجية متعددة العوامل).

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس المختلفة للإنتاجية:

(1) مقاييس الإنتاجية الجزئية:

تقيس إنتاجية كل عنصر من عناصر المدخلات ويفيد ذلك في معرفة التغيير الذي حدث في الإنتاجية الكلية للشركة:

$$\text{الإنتاجية الجزئية (النوعية)} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات (من أحد العناصر)}}$$

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر العمل}}$$

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر المواد}}$$

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر رأس المال}}$$

$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر الآلات}}$$

2- مقاييس الإنتاجية متعددة العوامل:

تقيس إنتاجية عنصرين أو أكثر معاً من عناصر المدخلات:

$$\text{الإنتاجية متعددة العوامل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل + الآلات}}$$

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أو

$$\text{الإنتاجية متعددة العوامل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل + رأس المال}}$$

أو

$$\text{الإنتاجية متعددة العوامل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل + رأس المال + الآلات}}$$

3- مقاييس الإنتاجية الكلية:

تقيس إنتاجية كل عناصر المدخلات معاً.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي الإنتاج (المخرجات)}}{\text{إجمالي الموارد (المدخلات)}}$$

مثـــال (1):

فيما يلي البيانات المستخرجة من سجلات إحدى الشركات الصناعية عن عامي 2010، 2011:

البيـــان	عام 2010	عام 2011
حجم الإنتاج	120000 وحدة	150000 وحدة
عدد العمال	20	25
تكلفة المواد الخام	150000 جنيه	152000 جنيه
التجهيزات الرأسمالية	160000 جنيه	165000 جنيه
سعر بيع الوحدة	10 جنيه	12 جنيه

فإذا علمت أن أجر العامل الواحد في الشهر في عام 2010 بلغ 600 جنيه وفي عام 2011 بلغ 650 جنيه.

المطلوب:

1- حساب إنتاجية العمل في عام (2010)، وعام (2011) مع حساب معدل نمو إنتاجية العمل.

2- حساب إنتاجية عنصر المواد الخام في عام 2011.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- حساب إنتاجية عنصر التجهيزات الرأسمالية خلال العامين.

4- حساب الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري العمل والمواد خلال العامين.

5- حساب الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري المواد والتجهيزات الرأسمالية خلال العامين.

6- حساب الإنتاجية الكلية خلال العامين، مع حساب معدل نمو الإنتاجية الكلية.

الحـل

تجهيز البيانات:

المخرجات = حجم الإنتاج × سعر بيع الوحدة

مخرجات عام 2010 = حجم الإنتاج × سعر بيع الوحدة

= 120000 × 10 = 1200000 جنيه.

مخرجات عام 2011 = حجم الإنتاج × سعر بيع الوحدة

= 150000 × 12 = 1800000 جنيه.

تكلفة عنصر العمل = عدد العمال × أجر العامل في الشهر × 12

عام 2010 = 20 × 600 × 12 = 144000 جنيه.

عام 2011 = 25 × 650 × 12 = 195000 جنيه.

1 - حساب إنتاجية عنصر العمل:

$$\text{إنتاجية عنصر العمل} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر العمل}}$$

$$\text{إنتاجية عنصر العمل عام 2010} = \frac{1200000}{144000} = 8.3$$ جنيه مخرجات / جنيه أجر.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

إنتاجية عنصر العمل عام 2011 = $\frac{1800000}{195000}$ = 9.2 جنيه مخرجات / جنيه أجر.

معدل نمو إنتاجية عنصر العمل = $\frac{\text{إنتاجية العمل عام 2011 – إنتاجية العمل عام 2010}}{\text{إنتاجية العمل عام 2010}} \times 100$

معدل نمو إنتاجية عنصر العمل = $\frac{9.2 - 8.3}{8.3} \times 100 = 10.84$ %

2- حساب إنتاجية عنصر المواد الخام في عام 2011:

إنتاجية عنصر المواد= $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر المواد}}$

إنتاجية عنصر المواد الخام عام 2011 = $\frac{1800000}{152000}$ = 11.84جنيه مخرجات / جنيه مواد خام.

3- حساب إنتاجية عنصر التجهيزات الرأسمالية خلال العامين:

إنتاجية عنصر التجهيزات الرأسمالية= $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر التجهيزات الرأسمالية}}$

إنتاجية عنصر التجهيزات الرأسمالية عام 2010= $\frac{1200000}{160000}$ = 7.5جنيه مخرجات / جنيه تجهيزات.

إنتاجية عنصر التجهيزات الرأسمالية عام 2011 = $\frac{1800000}{165000}$ = 10.9جنيه مخرجات/ جنيه تجهيزات.

4- حساب الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري العمل والمواد خلال العامين:

الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري العمل والمواد = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات من عنصر العمل + المدخلات من عنصر المواد}}$

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري العمل والمواد عام 2010 = $\frac{1200000}{150000 + 144000} = 4.08$

الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري العمل والمواد عام 2011 =

$$\frac{1800000}{152000 + 195000} = 5.18$$

5- حساب الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري المواد والتجهيزات الرأسمالية:

الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري المواد والتجهيزات = المخرجات / (المدخلات من عنصر المواد + المدخلات من عنصرالتجهيزات)

الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري المواد والتجهيزات عام 2010 = $\frac{1200000}{160000 + 150000} = 3.87$

الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري المواد والتجهيزات عام 2011 = $\frac{1800000}{165000 + 152000} = 5.67$

6 – حساب الإنتاجية الكليـــة:

الإنتاجية الكلية = إجمالي الإنتاج (المخرجات) / إجمالي الموارد (المدخلات)

الإنتاجية الكلية عام 2010 = $\frac{1200000}{160000 + 150000 + 144000} = 2.6$

الإنتاجية الكلية عام 2011 = $\frac{1800000}{165000 + 152000 + 195000} = 3.5$

معدل نمو الإنتاجية الكلية = (الإنتاجية الكلية عام 2011 – الإنتاجية الكلية عام 2010) / الإنتاجية الكلية عام 2010 × 100

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

معدل نمو الإنتاجية الكلية= $\frac{3.5 - 2.6}{2.6} \times 100 = 34.6$ %

مثـــال (2): فيما يلي بيانات الإنتاج لإحدى فرق العمل خلال السبعة أسابيع الماضية:

الأسبوع	1	2	3	4	5	6	7
حجم فريق العمل	4	3	4	2	3	2	2
الوحدات المنتجة	960	702	968	500	696	500	506

المطلوب: تحديد حجم فريق العمل النموذجي من واقع المعلومات السابقة.

الحـــل

1 – حساب إنتاجية فريق العمل لكل أسبوع:

الأسبوع	إنتاجية فريق العمل
1	960 ÷ 4 = 240
2	702 ÷ 3 = 234
3	968 ÷ 4 = 242
4	500 ÷ 2 = 250
5	696 ÷ 3 = 232
6	500 ÷ 2 = 250
7	506 ÷ 2 = 253

2 – حساب متوسط إنتاجية حجم كل فريق عمل:

متوسط إنتاجية (حجم الفريق 4) = $\frac{240 + 242}{2}$ = 241 وحدة / عامل

متوسط إنتاجية (حجم الفريق 3) = $\frac{234 + 232}{2}$ = 233 وحدة / عامل

متوسط إنتاجية (حجم الفريق 2) = $\frac{250 + 250 + 253}{3}$ = 251 وحدة / عامل

جميع الحقوق محفوظة – الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

❖ حجم فريق العمل النموذجي هو صاحب أعلى متوسط وهو حجم الفريق (2) عمال لأن متوسط إنتاجيته 251 وحدة / عامل.

مثـــال(3):

إذا توافرت لديك البيانات التالية عن إحدى الشركات الصناعية خلال أربعة أسابيع ماضية:

الأسبوع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
المخرجات (الوحدات)	600	656	644	708
عدد العمال	12	14	14	16
المواد الخام (وحدات)	90	92	94	96

فإذا علمت أن:

1- عدد ساعات العمل في الأسبوع = 40 ساعة عمل.

2- أجر ساعة العمل = 12 جنيه.

3- هناك أعباء إضافية تعادل مرتين من التكلفة الأسبوعية للعمالة.

4- تكلفة المواد الخام = 6 جنيه للوحدة.

5- سعر بيع الوحدة في الأربعة أسابيع كان موحداً ويساوي 70 جنيه للوحدة.

المطلوب:

1- حساب إنتاجية عنصر العمل في الأسبوع الأول، والأسبوع الرابع.

2- حساب الإنتاجية متعددة العوامل في الأسبوع الثاني.

3- حساب الإنتاجية الكلية في الأسبوع الثالث.

الحـــل

1 - حساب إنتاجية عنصر العمل في الأسبوع الأول:

$$= \frac{\text{المخرجات في الأسبوع الأول}}{\text{المدخلات من عنصر العمل في الأسبوع الأول}}$$

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

$$= \frac{(70 \times 600)}{(12 \times 40 \times 12)} = \frac{42000}{5760} = 7.29$$

- **حساب إنتاجية عنصر العمل في الأسبوع الرابع:**

$$= \frac{\text{المخرجات في الأسبوع الرابع}}{\text{المدخلات من عنصر العمل في الأسبوع الرابع}}$$

$$= \frac{(70 \times 708)}{(12 \times 40 \times 16)} = \frac{49560}{7680} = 6.45$$

2 – حساب الإنتاجية متعددة العوامل في الأسبوع الثاني =

$$\frac{\text{المخرجات في الأسبوع الثاني}}{\text{المدخلات من عنصر العمل في الأسبوع الثاني +المدخلات من عنصر المواد في الأسبوع الثاني +الأعباء الإضافية في الأسبوع الثاني}}$$

- المدخلات من عنصر العمل = [14 × 40 × 12] = 6720 جنيه.
- المدخلات من عنصر المواد = [92 × 6] = 552 جنيه.
- المدخلات من الأعباء الإضافية تعادل مرتين من التكلفة الأسبوعية للعمالة = [2 × 6720] = 13440 جنيه.
- المخرجات = [656 × 70] = 45920 جنيه.

∴الإنتاجية متعددة العوامل في الأسبوع الثاني =

$$\frac{45920}{6720 +552 +13440} = 2.2$$

3 – حساب الإنتاجية الكلية في الأسبوع الثالث =

$$\frac{\text{المخرجات في الأسبوع الثالث}}{\text{المدخلات من عنصر العمل في الأسبوع الثالث +المدخلات من عنصر المواد في الأسبوع الثالث +الأعباء الإضافية في الأسبوع الثالث}}$$

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- المخرجات = [644 × 70] = 45080 جنيه.
- المدخلات من عنصر العمل = [14 × 40 × 12] = 6720 جنيه.
- المدخلات من عنصر المواد = [94 × 6] = 564 جنيه.
- المدخلات من الأعباء الإضافية = [2 × 6720] = 13440 جنيه.

∴الإنتاجية الكلية في الأسبوع الثالث =

$$\mathbf{2.17} = \frac{45080}{13440+ 564+ 6720}$$

- **العوامل المؤثرة في الإنتاجية:**

تتأثر الإنتاجية بمجموعة من العوامل وهي:

1- رأس المال المستثمر: يؤثر هذا العنصر على الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة، وتؤثر التجهيزات الرأسمالية على الإنتاجية من ثلاثة جوانب وهي: التكلفة المناسبة، والتشغيل الملائم، واستغلال الطاقة.

2- القوى العاملة (الأفراد): إن القوى العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم عناصر الإنتاجية على الإطلاق لأنه هو العنصر الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ، وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج.

3- المواد الأولية.

4- معدل استغلال الطاقة.

5- عمر الآلات والمعدات.

6- التكتولوجيا المستخدمة في المنظمة.

7- الإجراءات الحكومية.

8- خوف العاملين من فقد وظائفهم.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تمارين على الفصل الرابع

تمرين(1): فيما يلي البيانات المستخرجة من سجلات إحدى الشركات الصناعية عن عامي 2016، 2017:

البيـــان	عام 2016	عام 2017
حجم الإنتاج	240000 وحدة	300000 وحدة
عدد العمال	20	25
تكلفة المواد الخام	300000 جنيه	304000 جنيه
التجهيزات الرأسمالية	320000 جنيه	330000 جنيه
سعر بيع الوحدة	10 جنيه	12 جنيه

فإذا علمت أن أجر العامل الواحد في الشهر في عام 2016 بلغ 1200 جنيه وفي عام 2017 بلغ 1300 جنيه.

المطلوب:

1- حساب إنتاجية العمل في عام (2016)، وعام (2017) مع حساب معدل نمو إنتاجية العمل.

2- حساب إنتاجية عنصر المواد الخام في عام (2017).

3- حساب إنتاجية عنصر التجهيزات الرأسمالية خلال العامين.

4- حساب الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري العمل والمواد خلال العامين.

5- حساب الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري المواد والتجهيزات الرأسمالية خلال العامين.

6- حساب الإنتاجية الكلية خلال العامين، مع حساب معدل نمو الإنتاجية الكلية.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تمرين (2): فيما يلي بيانات الإنتاج لإحدى فرق العمل خلال سبعة أسابيع الماضية:

الأسبوع	1	2	3	4	5	6	7
حجم فريق العمل	4	3	4	2	3	2	2
الوحدات المنتجة	1920	1404	1936	1000	1392	1000	1012

المطلوب: تحديد حجم فريق العمل النموذجي من واقع المعلومات السابقة.

تمرين (3): إذا توافرت لديك البيانات التالية عن إحدى الشركات الصناعية خلال أربعة أسابيع ماضية:

الأسبوع	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
المخرجات (الوحدات)	300	328	322	354
عدد العمال	6	7	7	8
المواد الخام (وحدات)	45	46	47	48

فإذا علمت أن:

1 – عدد ساعات العمل في الأسبوع = 40 ساعة عمل.

2 – أجر ساعة العمل = 12 جنيه.

3 – هناك أعباء إضافية تعادل مرتين من التكلفة الأسبوعية للعمالة.

4 – تكلفة المواد الخام = 6 جنيه للوحدة.

5 – سعر بيع الوحدة في الأربعة أسابيع كان موحداً ويساوي 70 جنيه للوحدة.

المطلوب:

1 – حساب إنتاجية عنصر العمل في الأسبوع الأول، والأسبوع الرابع.

2 – حساب الإنتاجية متعددة العوامل في الأسبوع الثاني.

3 – حساب الإنتاجية الكلية في الأسبوع الثالث.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تمرين(4): قامت شركة" ريماس" العاملة في مجال تصنيع الورق اللازم للطباعة بتصنيع 8000 رزمة ورق يومياً، وكانت وحدات المواد الخام المستخدمة 50 وحدة، ويوجد بالشركة عدد 4 عمال يعملون لمدة 5 ساعات يومياً، وكان أجر ساعة العمل 16 جنيه. فإذا علمت أنه هناك مصاريف إدارية تعادل مرتين من تكلفة العمالة، وأن تكلفة الوحدة من المادة الخام 4 جنيه وأن سعر بيع رزمة الورق الواحدة 20 جنيه.

المطلوب:

1) حساب إنتاجية عنصر المواد الخام.
2) حساب إنتاجية عنصر العمل.
3) حساب الإنتاجية الكلية.
4) حساب الإنتاجية متعددة العوامل لعنصري العمل والمصاريف الإدارية.

تمرين (5): يقوم أحد المطاعم الصغيرة بخدمة 224 عميل في اليوم، فإذا علمت بأن عدد العاملين في المطعم ثلاثة عمال، ويعملون وردية واحدة مدتها 8 ساعات فما هي إنتاجية العمل؟ ولو افترضنا أن هذا المطعم قد شاع صيته وزاد عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم إلى 264 عميل في اليوم، وبناء على ذلك فقد قام المطعم بتشغيل عاملين فقط طيلة الثماني ساعات، أما العامل الثالث فقد عمل ساعتين فقط. فمـا هي إنتاجية العمل؟

تمرين (6): إذا قامت إحدى الشركات العاملة في مجال تصنيع الورق اللازم للطباعة بتصنيع 4000 رزمة ورق يومياً، وكانت تكاليف المواد الخام = 100 جنيه، ويوجد بالشركة عدد 4 عمال يعملون لمدة 5 ساعات يومياً، وكان أجر ساعة العمل 8 جنيه. فإذا علمت أنه هناك مصاريف إدارية تعادل مرتين من تكلفة العمالة، وأن سعر بيع رزمة الورق الواحدة = 20 جنيه.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المطلوب:

1) حساب إنتاجية عنصر المواد الخام.
2) حساب إنتاجية عنصر العمل.
3) حساب الإنتاجية الكلية.
4) حساب الإنتاجية متعددة العوامل.

تمرين (7): يحاول مدير أحد مكاتب الديكور تحديد العدد النموذجي لفريق العمل الذي يستخدم في تركيب الموكيت لكل عملية، وقد تم الرجوع إلى إنتاجية العمل من حجوم متشابهة ومختلفة لفرق العمل في الماضي وكانت على النحو التالي:

حجم الفريق (عدد الأفراد)	2	4	3	3	4	2
الإنتاج بالأمتار	706	1308	1017	1002	1288	692

المطلوب: مساعدة مدير المكتب في تحديد حجم فريق العمل النموذجي من واقع المعلومات السابقة.

تمرين 8: فيما يلي البيانات المستخرجة من شركة النهار السعيد عن شهر مايو (2016)

حجم الإنتاج 10000 وحدة، وسعر بيع الوحدة 20 جنيه، وقيمة الخدمات المؤداه للغير 20000 جنيه، ويلغ عدد العمال 10 عمال، وأجر العامل الواحد في الساعة 2 جنيه، وعدد ساعات العمل في اليوم 8 ساعات، وبلغت نسبة المعيب 10%، وعدد أيام العمل في السنة 240 يوم.

المطلوب: حساب إنتاجية العمل.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تمرين9: إذا توافرت لديك البيانات التالية عن أداء قسم الرجال بمستشفى السلامة للصحة النفسية خلال عامي 2016، 2017:

- عام 2016: عدد الأطباء 10 أطباء، وعدد الممرضات 19 ممرضة، وعدد المرضي 600 مريض.
- عام 2017: عدد الأطباء 15 طبيب، وعدد الممرضات 15 ممرضة، وعدد المرضي 750 مريض.
- **المطلوب:** حساب الإنتاجية الجزئية في قسم الرجال خلال العامين وحساب معدل نمو الإنتاجية خلال العامين.

أجب عن الحالة التالية: حدد نوع النظام الإنتاجي المطبق في كل حالة من الحالات التالية، مع وضع إجابتك في جدول كالتالي :

رقم العبارة	نوع النظام الإنتاجي المطبق
1	--------------

1- مستشفي السلامة للأمراض العقلية.

2- كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

3- محطات الوطنية للبنزين.

4- فتح الله لتجارة الجملة.

5- شركة مصر للطيران.

6- شركة كفر الدوار للغزل والنسيج.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

الفصل الخامس

أساسيات التسويق

- مقدمة.
- ما هو التسويق ؟
- مفهوم التبادل.
- المنافع التي يخلقها النشاط التسويقي.
- أهداف النشاط التسويقي.
- مفهوم المزيج التسويقي وعناصره.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

أساسيات التسويق

مقدمة:

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي منظمة على إنتاج وتقديم السلع والخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. فقد تقوم إدارة الإنتاج بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وبتكلفة مناسبة، وتوفر الإدارة المالية التمويل الكافي، ولكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للسوق المستهدف.

حيث أن قدرة المنظمة على إشباع احتياجات المستهلكين بكفاءة وربحية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لتواجدها في السوق واستمراريتها في تحقيق أهدافها. فالمنظمات تسعى لتحقيق هدف مزدوج هو مقابلة احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربحية مرضي، ويتأتى ذلك بصفة أساسية من خلال النشاط التسويقي الذي يترجم مخرجات المنظمة في شكل مقابل مادي ويولد الإيرادات من خلال المبيعات، حيث أن منتجات المنظمة تصبح بدون قيمة ما لم يتم بيعها في الأسواق.

ولقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها نتيجة للعديد من العوامل منها: زيادة الإنتاج المعروض بكميات تفوق الطلب عليه، وزيادة المنافسة بين المنظمات واتساع الأسواق، وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية، وتغير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين.

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

ويمكن تصنيف أهمية التسويق إلى ثلاث مستويات هي: أهمية التسويق على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى المجتمع ككل.

فعلى مستوى الفرد فإن التسويق يساعد الفرد على إشباع حاجاته ورغباته ويوفر له فرص جذابة للعمل والنمو.

وعلى مستوى المنظمة فإن التسويق هو النشاط الأساسي لتوليد المبيعات والأرباح، وجذب العملاء الجدد، والحفاظ على العملاء الحاليين.

أما على مستوى المجتمع فإن التسويق يساهم في تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل من خلال خلق الأفكار عن تطوير السلع الجديدة، والمساهمة في زيادة معدلات التوظيف، وزيادة الدخول لأفراد المجتمع، ورفع مستوى المعيشة.

ويعد النشاط التسويقي هاماً بالنسبة لكافة المنظمات سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح، وسواء كانت منظمات عامة أو منظمات خاصة، وسواء كانت منظمات إنتاجية أو منظمات خدمية أو منظمات تجارية.

- **ما هو التسويق:**

لقد ظهر عدد كبير من الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق، وأكثر هذه التعريفات شيوعاً ذلك الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق والذي ينص على أن **التسويق** هو "تلك العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ أنشطة المنتج، والتسعير والترويج، والتوزيع الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات، وذلك بغرض خلق المبادلات التي تشبع حاجات الأفراد من ناحية، وتحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة من ناحية أخرى.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والواقع أن رجال التسويق يجب أن يتفهموا أن منظماتهم تمثل أجزاء صغيرة من النظام التسويقي الكلي. أي أن التسويق يمكن النظر إليه من منظورين هما: المنظور الجزئي، والمنظور الكلي.

أ – التسويق من المنظور الجزئي:

يمكن تعريف التسويق من المنظور الجزئي (أي على مستوى الوحدة الاقتصادية) بأنه "مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تخطيط المنتج والتسعير والترويج والتوزيع".

ويتضح من هذا التعريف ما يلي:

1 – أن النشاط التسويقي يطبق داخل المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح، وتلك التي لا تهدف لتحقيق الربح.

2 – أن النشاط التسويقي يبدأ بالإحتياجات الخاصة بالعملاء المحتملين.

3 – أن النشاط التسويقي يسعى لبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء.

ب – التسويق من المنظور الكلي:

يمكن تعريف التسويق من المنظور الكلي بأنه "عملية اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع من خلال الموائمة بين المعروض من السلع والخدمات بواسطة المنتجين وبين المطلوب من هذه السلع والخدمات من جانب المستهلكين".

- **مفهوم التبادل:**

يعتبر مفهوم التبادل هو جوهر النشاط التسويقي. ويعرف التبادل على أنه "تحويل شئ له قيمة سواء كان ملموساً أو غير ملموس، حقيقي أو رمزي فيما بين طرفين أو أكثر". أي أن التبادل يعني قيام بعض الأفراد بإعطاء

جميع الحقوق محفوظة – الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بعض الأشياء بغرض الحصول على بعض الأشياء الأخرى التي يرغبون في الحصول عليها.

وتتطلب عملية التبادل توافر خمسة شروط أساسية وهي:

1 – يجب أن يكون هناك طرفان على الأقل لحدوث عملية التبادل.

2 – أن يكون كل طرف لديه شئ ما ذو قيمة للطرف الآخر.

3 – يجب أن يكون كل طرف قادراً على الاتصال بالطرف الآخر وتسليمه الشئ محل التبادل.

– يجب أن تتوافر الحرية الكاملة لكل طرف في قبول أو رفض عرض الطرف الآخر.

5 – يجب أن تتوافر الرغبة لدى كل طرف في التعامل مع الطرف الآخر.

ويلاحظ أن التبادل لن يتم إلا إذا تحققت جميع الشروط الخمسة السابقة، وعلى الرغم من ذلك، فالتبادل قد لا يحدث في بعض الأحيان رغم تحقق جميع الشروط السابقة، ويعني هذا أن تلك الشروط ما هي إلا مجرد شروط ضرورية لحدوث التبادل ولكنها ليست شروطاً كافية.

فعلى سبيل المثال، قد يقوم أحد المقاولين بالإعلان في الوسيط عن رغبته في بيع شقة يمتلكها، وقد يضع سعراً محدداً لها. وقد يتصل به عدد كبير من الأفراد لسؤاله عن الشقة، وقد يقوم بعضهم بمعاينة الشقة، وعلى الرغم من أن شروط التبادل الخمسة قد تحققت هنا في هذه الحالة، إلا أن التبادل لن يحدث ما لم يصل المشتري إلى مرحلة القبول، وأن يتم البيع الفعلي للشقة.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتتعدد أنماط المبادلات التسويقية، فعلى الرغم من أن المبادلة السلعية تعد من أكثر أنماط المبادلة شيوعاً، والتي تعد مبادلة سلعة مقابل النقود، إلا أن هناك أشكالاً متعددة للمبادلات التسويقيـــة يوضحها الشكل التالي رقم (5– 1).



شكل رقم (5– 1): بعض الأمثلة للمبادلات التسويقية

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- **المنافع التي يخلقها النشاط التسويقي:**

نظراً لأن عمليات التبادل أصبحت معقدة وذلك لكثرة أشكال المبادلات، ووجود طرفي المبادلة في مناطق جغرافية متباعدة، بالإضافة إلى اختلاف توقيتات إنتاج السلع عن توقيتات استهلاكها، وهذا يعني وجود انفصال أو فجوات بين المنتج والمستهلك، ومن ثم تظهر الحاجة للنشاط التسويقي الذي يستطيع خلق العديد من المنافع لسد الأنواع المختلفة من الفجوات التي قد تظهر بين طرفي المبادلة.

وتتمثل أهم المنافع التي يخلقها النشاط التسويقي فيما يلي:

1 – **المنفعة الحيازية:** يساعد التسويق على القضاء على فجوة الملكية التي تنشأ بين طرفي المبادلة، والتي تظهر حينما يمتلك المنتج السلع والخدمات التي يقوم بإنتاجها ولكنه لا يرغب في استخدامها، في حين أن المستهلك يرغب في هذه السلع والخدمات ولكنه لا يمتلكها.

ويتم سد فجوة الملكية من خلال ممارسة وظائف الشراء والبيع وتحمل المخاطر التسويقية والتمويلية من قبل البائع. وحينما ينجح التسويق في سد فجوة الملكية فإنه يساهم في خلق المنفعة الحيازية عن طريق نقل ملكية السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك.

2 – **المنفعة الزمنية:** يساعد التسويق على القضاء على الفجوة الزمنية التي تنشأ بين طرفي المبادلة، والتي تعني قيام المنتج بإنتاج السلعة في وقت لا يفضل فيه المستهلك شراء واستهلاك هذه السلعة أو أنه قد لا يحتاجها في هذا الوقت.

ومن ثم يساهم التسويق في سد الفجوة الزمنية عن طريق إتاحة المنتج للمستهلك في الوقت الذي يريده فيه، ويتم ذلك من خلال ممارسة وظائف التخزين، والنقل، والتمويل، وتحمل المخاطر التسويقية والتمويلية.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

3 – **منفعة القيمة:** حيث يعمل التسويق على القضاء على فجوة القيمة التي تظهر نتيجة قيام كل من المنتج والمستهلك بتقييم الشئ محل المبادلة بطريقة ومن منظور مختلف عن الآخر. ويتم التعامل مع هذه الفجوة أو ما يطلق عليه الإنفصال في القيمة من خلال ممارسة وظائف الشراء والبيع والترويج ونظم المعلومات التسويقية، والتسعير.

– **المنفعة المكانية:** حيث يساهم التسويق في القضاء على الفجوة المكانية التي تنشأ بين طرفي المبادلة، والتي تعني أن المنتج يوجد في منطقة جغرافية والمستهلك يوجد في منطقة أخرى بعيدة. مثال ذلك قيام الصين بإنتاج لعب الأطفال وتستخدمها الأطفال في معظم دول العالم.

ويساهم التسويق في سد الفجوة المكانية عن طريق خلق المنفعة المكانية وذلك عن طريق توفير السلعة في المكان الذي يرغبه المستهلك، ويتم ذلك من خلال ممارسة بعض الوظائف اللوجستية مثل النقل، والتخزين، والتوزيع والشراء من قبل البائع.

وتجدر الإشارة إلى وجود مجموعة أخرى من المنافع يشترك النشاط التسويقي مع النشاط الإنتاجي في خلقها وهي المنفعة الشكلية، ومنفعة أداء المهمة، حيث يتم خلق تلك المنافع بواسطة وظيفة الإنتاج ولكن وفقاً للمعلومات التي يحصل عليها من التسويق بشأن رغبات المستهلك وتفضيلاته، وحجم الطلب على المنتجات والخدمات، وجودة المنتجات والخدمات ... إلخ.

وفيما يلي نعرض لكل من المنفعة الشكلية ومنفعة أداء المهمة:

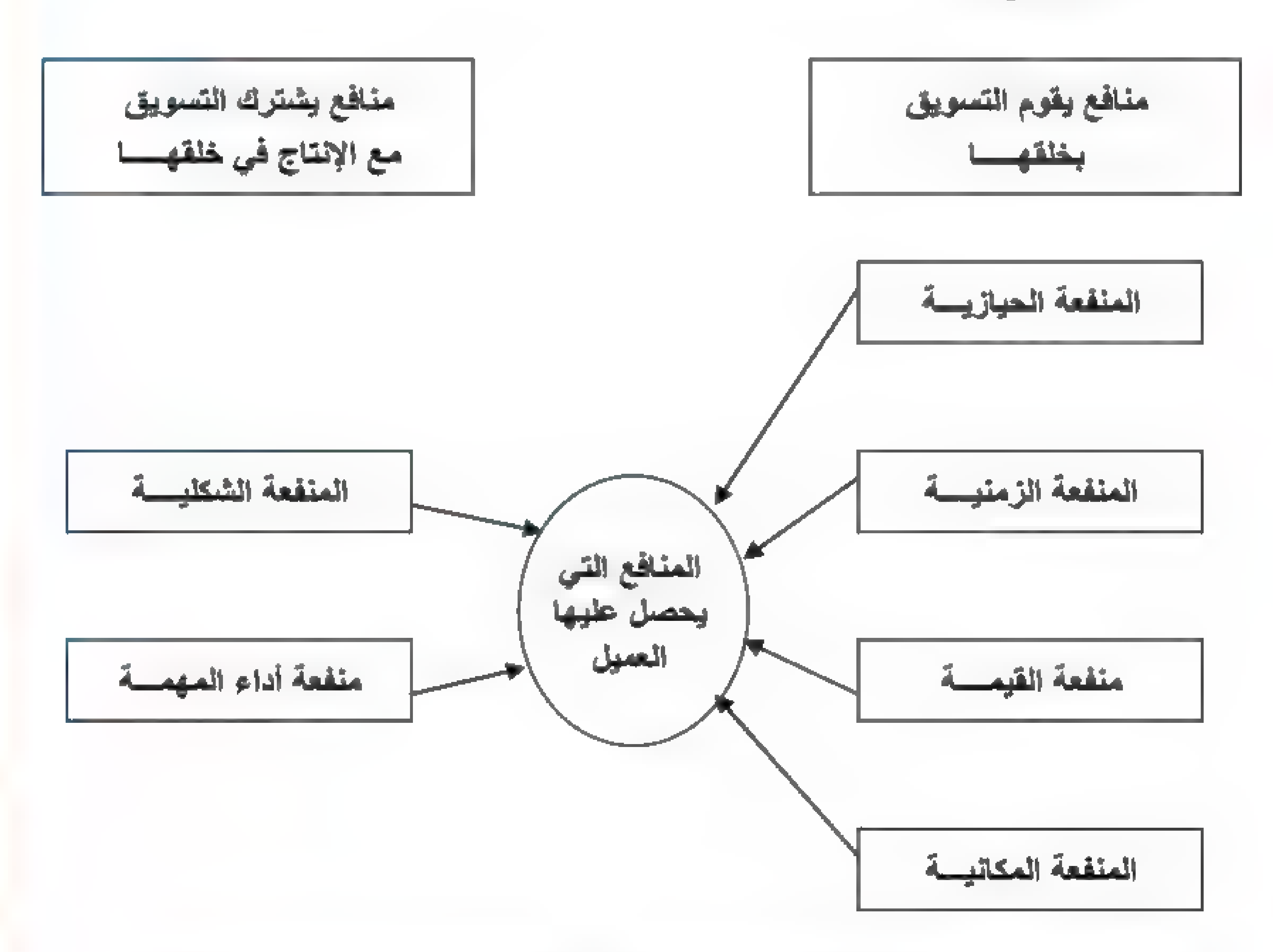
1 – **المنفعة الشكلية:** حيث يساهم التسويق بالإشتراك مع الإنتاج في سد الفجوة الإدراكية أو الإنفصال الإدراكي، والذي ينشا نتيجة عدم إدراك المنتجين لحاجات المستهلكين في الوقت الذي قد لا يدرك فيه

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المستهلكون للمنتجات والمنافع التي يقدمها المنتجون. ويتم القضاء على هذه الفجوة من خلال ممارسة وظائف البيع، والترويج، وبحوث التسويق.

2 – **منفعة أداء المهمة**: يتم خلق هذه المنفعة عندما يقوم المنتج أو مقدم الخدمة بأداء مهمة معينة للمستهلك، فعلى سبيل المثال عندما يقوم أحد العاملين بالشركة بتقديم خدمة لأحد عملائها، فالمنفعة المتحصل عليها العميل تكون هي منفعة أداء مهمة معينة وفقاً لرغباته.

ويوضح الشكل التالي رقم (5– 2) المنافع المختلفة ودور الإنتاج والتسويق في خلقها:



شكل رقم (5– 2) : المنافع المختلفة ودور الإنتاج والتسويق في خلقها

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- **مراحل تطور النشاط التسويقي:**

إن ممارسات النشاط التسويقي يجب أن تتم من خلال توجه وفكر معين يحكم عمل المنظمة يكون بمثابة مرشد لكافة القرارات الإدارية المتخذة في داخل المنظمة. ويعني ذلك أن هناك فرق بين مفهوم التسويق والمفهوم التسويقي. فمفهوم التسويق هو "مجموعة أنشطة تؤدي في إطار علاقة المنظمة بأسواقها"، أما المفهوم التسويقي فهو "طريقة التفكير والفلسفة التي تحكم أوجه أنشطة المنظمة".

ولقد مرت المنظمات الصناعية بخمسة مراحل أساسية في توجهاتها ورؤيتها للتسويق، وهذه المراحل تمثل خمسة أنواع من الفلسفات التي تؤثر بقوة على أنشطة التسويق داخل منظمات الأعمال، وتتمثل تلك المراحل في : مرحلة المفهوم الإنتاجي، ومرحلة المفهوم البيعي، ومرحلة المفهوم التسويقي، ومرحلة التوجه بالسوق، ومرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق.

وفيما يلي نعرض لكل مرحلة من هذه المراحل:

أ – مرحلة المفهوم الإنتاجي:

استمر التركيز على المفهوم الإنتاجي في الفترة ما بين عامي 1869، 1920، ولقد تميزت هذه الفترة بندرة المنتجات وقلة تنوعها وبذلك فإن المستهلك كان مجبراً على شراء منتجات المنظمة. وتشير مرحلة التوجه بالإنتاج إلى تلك الفلسفة الفكرية التي تركز على القدرات والكفاءات الداخلية للمنظمة بدلاً من التركيز على الرغبات والحاجات الخاصة بالمستهلك أو السوق، ولهذا فإن إدارة المنظمة عليها أن تسعى إلى تحسين كفاءة نظم الإنتاج، وتحسين منظومة التوزيع، وتخفيض التكلفة، بما يمكنها من تخفيض السعر وضمان الإحتفاظ بالمستهلك.

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتقوم فلسفة المفهوم الإنتاجي على الفرض القائل بأن الإنتاج أو العرض يمكنه خلق الطلب، **وبالتالي يمكن لأي منظمة إتباع هذه الفلسفة في ثلاث حالات وهي:**

1 – حالة زيادة الطلب عن العرض، أي في حالة كون السوق "سوق بائعين".

2 – حالة ارتفاع تكاليف الإنتاج ورغبة إدارة المنظمة في تخفيضها من خلال زيادة حجم الإنتاج (للاستفادة من وفورات الحجم الكبير).

3 – حالة عدم وجود منافسة في السوق، أو وجودها بشكل محدود.

ووفقاً للمفهوم الإنتاجي تعد إدارة الإنتاج هي من أهم الإدارات في المنظمة، ويعد إنتاج الخبز في مصر من أوضح الأمثلة على تبني المفهوم الإنتاجي.

ب – مرحلة المفهوم البيعي:

استمرت مرحلة المفهوم البيعي في الولايات المتحدة الأمريكية حتى عام 1960، وتقوم فلسفة المفهوم البيعي على الإعتقاد بأن الاستخدام المكثف للوسائل والأنشطة البيعية سوف يدفع المستهلكين إلى شراء مزيد من السلع والخدمات بشكل أكبر، وبالتالي فوفقاً للتوجه البيعي فإن وظيفة البيع تحتل الأهمية النسبية الأكبر مقارنة بباقي الوظائف في المنظمة. وأن الإفتراض الأساسي لهذا التوجه هو أن المنتجات الجيدة يمكن بيعها إذا توافرت الجهود البيعية الكافية لذلك.

ويعتبر النقص في فهم حاجات ورغبات السوق المشكلة الرئيسية لمرحلة المفهوم البيعي ومرحلة المفهوم الإنتاجي، وغالباً ما تجد المنظمات ذات التوجه مشكلة في إقناع المستهلكين بشراء سلع أو خدمات قد لا يكونوا في حاجة لها أو لاتتوافر لديهم الرغبة في إقتنائها على الرغم من كفاءة وجودة القوى البيعية التي تعتمد عليها.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وعلى عكس المفهوم البيعي نجد أن المفهوم السلعي يفترض أن المستهلك يفضل المنتجات ذات الجودة العالية، حيث يرتكز هذا المفهوم (السلعي) على فكرة أن السلعة الجيدة تبيع نفسها دون الحاجة إلى أنشطة التسويق، ويترتب على ذلك عدم الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلكين مقابل الاهتمام بجودة المنتجات من وجهة نظر المنتج للسلعة ويؤدي ذلك إلى ما يعرف بقصر النظر التسويقي Marketing Myopia.

ج – مرحلة المفهوم التسويقي:

مع بداية الخمسينيات بدأت المنظمات في تبني مفهوم جديد يعرف "بالمفهوم التسويقي". وترتكز فلسفة هذا المفهوم على أن المنظمة يجب أن تركز جهودها على تحقيق الهدف المزدوج وهو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحية، ومن ناحية أخرى زيادة الأرباح في الأجل الطويل.

ويقوم المفهوم التسويقي على ثلاثة مبادئ أساسية مترابطة فيما بينها وهي:

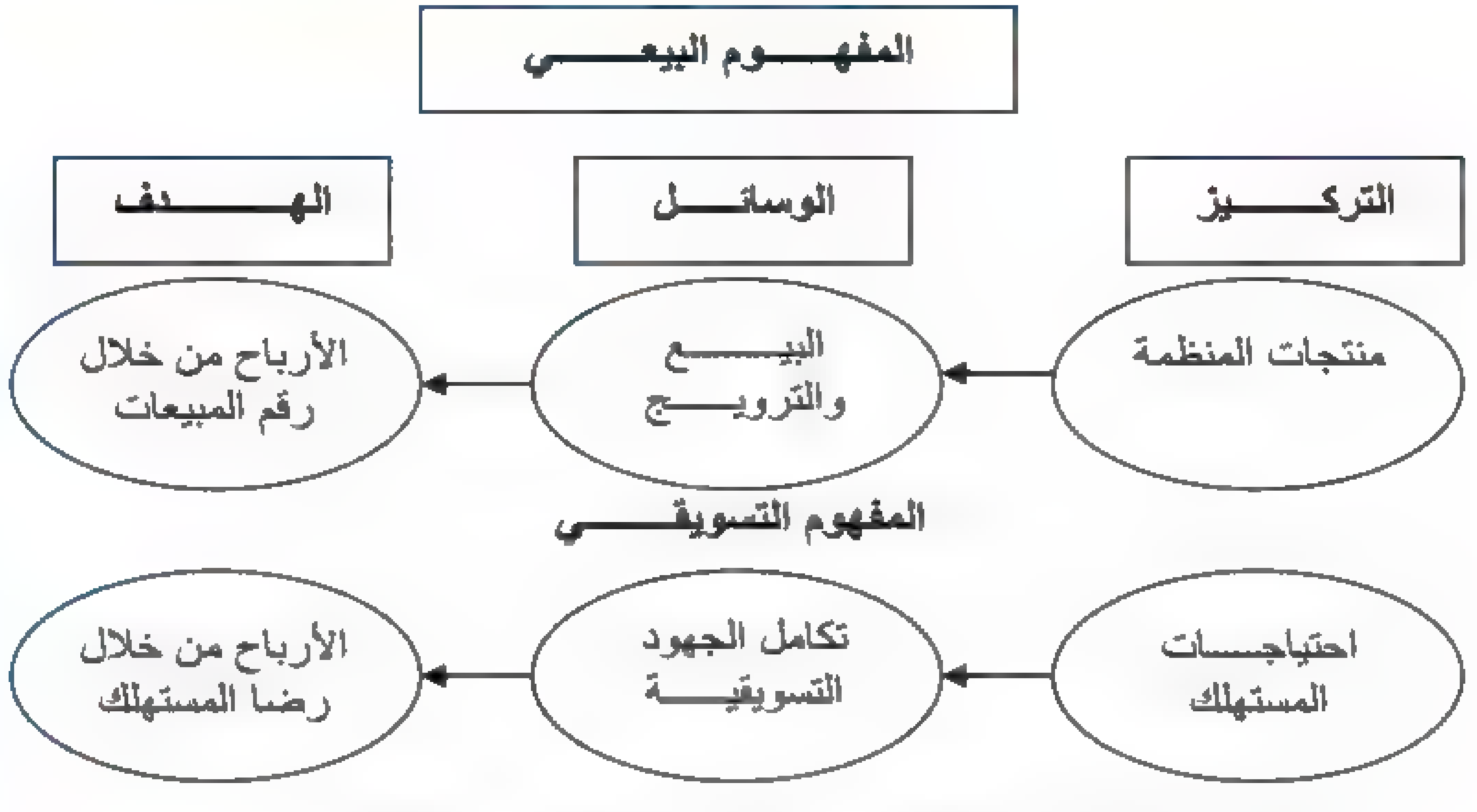
1 – أن نقطة البداية للنشاط التسويقي هي التركيز على حاجات ورغبات المستهلك.

2 – أن إشباع احتياجات المستهلك يتطلب تكامل الجهود والتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة.

3 – أن المنظمة يجب أن تركز جهودها على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل.

ويوضح الشكل التالي رقم (5– 3) الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي:

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



شكل رقم (5– 3): الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي

د – مرحلة التوجه بالسوق:

توجه المنظمات التي تبيع مفهوم التوجه بالسوق جهودها للقيام بثلاثة أمور أساسية وهي:

1 – الجمع المستمر للمعلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين، وكذلك قدرات إمكانيات المنظمات المنافسة.

2 – نشر المعلومات التي تم جمعها داخل أقسام المنظمة.

3 – استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها في خلق القيمة لدى المستهلك.

وتعتبر الخاصية الهامة والأساسية التي تميز المنظمات المتوجهة بالسوق هي الفهم الجيد لمتطلبات ورغبات المستهلكين، وكذلك فهم إمكانيات وقدرات المنافسين وما يمكن أن يقدموه إلى المستهلك.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويتطلب التوجه بالسوق وجود قيادة فعالة من الإدارة العليا، وكذلك التركيز على المستهلك، والتنسيق الداخلي بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة بالشكل الذي يمكن من تلبية احتياجات ورغبات المستهلك وإمداده بقيمة كبيرة من خلال السلع والخدمات التي يتم تقديمها له، كما يرتبط التوجه بالسوق ببناء وتدعيم علاقات تبادلية متميزة وطويلة الأجل مع المستهلكين.

هـ – مرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق:

يركز هذا المفهوم على ضرورة قيام المنظمة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، ثم يكون عليها بعد ذلك إمداد المستهلكين بقيمة كبيرة بالطريقة التي تدعم أو تحسن من تحقيق أهداف كل من المستهلك والمجتمع في آن واحد.

ويقوم المفهوم الاجتماعي للتسويق على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1 – التركيز على إشباع حاجات ورغبات المستهلك بما لا يخل بمصلحة المجتمع ككل.

2 – تكامل جميع أنشطة سلسلة القيمة وهي جميع الأنشطة التي من شأنها إمداد المستهلك بالقيمة التي يرغبها، ولذلك فهي تنطوي على كافة الأنشطة الوظيفية داخل المنظمة (إنتاج، تسويق، تمويل، موارد بشرية .... إلخ) بالإضافة إلى أنشطة التوريد وأنشطة التوزيع.

3 – تحقيق الأرباح في الأجل الطويل من خلال التركيز على رفاهية المجتمع.

ورغم أن إتباع المفهوم الاجتماعي للتسويق يلقي معارضة العديد من رجال التسويق، لأن تطبيقه يعني التضحية بجزء من المبيعات والأرباح حتى تقابل المنظمة إحتياجات المجتمع، ولذلك تتدخل الحكومة بفرض

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

القوانين الملزمة للمنظمات للوفاء بمسئولياتها الإجتماعية، مثال ذلك إلزام شركات الأسمنت بوضع فلاتر لحماية البيئة من التلوث.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين **المفهوم الاجتماعي للتسويق ومفهوم التسويق الاجتماعي**. حيث يشير "**المفهوم الاجتماعي للتسويق**" إلى تحقيق أهداف المجتمع ككل من خلال تصرفات المنظمة والتي من شأنها تحقيق مصلحة المجتمع مثل تقليل الألوان الصناعية في أغذية الأطفال.

أما **مفهوم "التسويق الاجتماعي"** فهو يعني استخدام الأدوات التسويقية والأنشطة الترويجية في الترويج لبعض القضايا التي تهم المجتمع، مثل الترويج لقضية تنظيم الأسرة، والترويج للمشاركة في الانتخابات.

وأخيراً يجدر الإشارة إلى أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يفرض على المسوقين ضرورة مراعاة التوازن بين ثلاثة عناصر أساسية وهي: حاجات المستهلك، وأرباح المنظمة، ورفاهية المجتمع.

- **أهداف النشاط التسويقي:**

تتعدد أهداف النشاط التسويقي وتتباين ليس فقط بتعدد واختلاف المنظمات من حيث طبيعة النشاط، ونوع الملكية، ونوع الهدف وغيرها، ولكن باختلاف دورة الأعمال (ما تمر به الصناعة أو النشاط المعين من حالات كساد وانتعاش ورواج) على مستوى الاقتصاد القومي من ناحية وعلى مستوى المنظمة من فترة لأخرى.

ويتمثل الهدف العام الأساسي الذي يسعى إليه النشاط التسويقي في التأثير على البيئة التسويقية بهدف تحقيق علاقات تبادلية مقبولة.

ويتضمن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

1 – تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح الحالية والمستقبلية للمنظمة.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2 – البحث باستمرار عن القطاعات السوقية المربحة وعن الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق العائد المستهدف من جانب المنظمة.

3 – ضمان تحقيق النمو للمنظمة في السوق، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق تعظيم حصة المنظمة من السوق أو من مبيعات الصناعة، وتقاس حصة المنظمة من مبيعات الصناعة أو من السوق بالمعادلة التالية:

$$\text{حصة المنظمة من السوق} = \frac{\text{حجم مبيعات المنظمة}}{\text{إجمالي حجم مبيعات الصناعة}} \times 100$$

– التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لإشباع هذه الحاجات.

5 – تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها عن طريق تقديم السلع والخدمات التي تحقق رضا عملاء المنظمة بصورة أكثر إيجابية من منافسيها في السوق.

6 – المحافظة على وتنمية المركز التنافسي للمنظمة.

- **مفهوم المزيج التسويقي وعناصره:**

تتضمن الإستراتيجية التسويقية اختيار السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي الذي يشبع إحتياجات هذا السوق.

ويعرف **السوق** بأنه "مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين يتوافر لديهم القوة الشرائية، والحاجة أو الرغبة في الشراء، والسلطة، والاستعداد لدفع المال للحصول على المنتج".

أما **السوق المستهدف** فهو "عبارة عن قطاع محدد من المستهلكين المحتمل شراؤها لمنتج الشركة، والتي تقوم الشركة بالتأثير عليهم من خلال عناصر المزيج التسويقي والإستراتيجية التسويقية".

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

أما **المـزيج التسـويقي** فهو "ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التـي يمكـن الـتحكم فيهـا بواسـطة الشـركة والموجهـة إلـى قطـاع سـوقي معـين مـن المستهلكين". ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية هي:

1 – المنتج.

2 – السعر .

3 – الترويج.

– المكان أو التوزيع.

وتجدر الإشارة إلى أن كل عنصر من العناصر السابقة ينطوي على مجموعة من القرارات التسويقية التي يجب على المدير إتخاذها حتى يخرج المزيج التسويقي بالصورة التي تحقق أهداف الشركة ورضا المستهلك في وقت واحد. كما ينبغي التنويه إلى أن عناصر المزيج التسويقي تعتبر واحدة لأي منظمة سواء كانت تقوم بتقديم سلع أو خدمات. وعلى الرغم من ذلك تختلف الأهمية النسبية لهذه العناصر والقرارات الفرعية المتخذة داخل كل عنصر من صناعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وحتى من فترة لأخرى داخل نفس المنظمة، حيث يتوقف ذلك على طبيعة المنتج، وظروف المنافسة، والمرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته، وطبيعة السوق.

وسوف نعرض لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي فيما يلي:

أولاً: المنتـــج:

يمكن تعريف المنتج بأنـه "مجموعـة من المنـافع التـي يحصـل عليهـا المسـتهلك لإشـباع إحتياجاتـه"، وهـذه المنـافع تشـمل المنـافع الماديـة (مثـل الخصـائص المكونـة للمنـتج) والمنـافع النفسـية التـي يحصـل عليهـا المسـتهلك نتيجة شراؤه المنتج (مثل المركز الإجتماعي أو حب التفاخر أو التسلية).

جميع الحقوق محفوظة – الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويرى "كوتلر" بأن المنتج يجب النظر إليه باعتباره يحتوي على ثلاث مستويات رئيسية وهي:

1 - **المنتج الأساسي:** يشير إلى مجموعة المنافع غير الملموسة للمنتج، مثل الراحة والنوم التي يحصل عليها نزيل الفندق.

2 - **مظهر المنتج:** هو الجانب المادي أو الظاهر أمام المستهلك، مثل الجسم الخارجي للسيارة، ولونها، ومكوناتها الداخلية، وكذلك مثل مكونات غرفة الفندق من سرير وحمام ومناشف ودولاب. ومظهر المنتج له خمسة خصائص وهي: الاسم، العلامة، الغلاف الخارجي، مستوى الجودة، والموديل.

3 - **المنافع الإضافية:** وتتمثل في مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج (مثل: خدمات ما بعد البيع، والضمان، والإئتمان)، وكذلك الجوانب النفسية التي تُشعر المستهلك بقيمة المنتج مثل إرتفاع شهرة إسمه أو علامته. مثال ذلك يوفر الفندق تليفزيون مزود بجهاز تحكم عن بعد وزهور طبيعية وخدمات في الغرف.

وتجدر الإشارة إلى أن المنافسة بين المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية في الدول المتقدمة تتم على مستوى المنافع الإضافية، أما في الدول النامية فإن المنافسة تتم على مستوى مظهر المنتج.

جميع الحقوق محفوظة. الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويوضح الشكل التالي رقم (5-4) المستويات الثلاثة للمنتج:

شكل رقم (5– 4): المستويات الثلاثة للمنتج

تصنيف المنتجات الموجودة بالأسواق:

يمكن تصنيف المنتجات على أساس الغرض من الشراء إلى نوعين هما:

أ – المنتجات الموجهة للمستهلك النهائي (منتجات إستهلاكية): وهي المنتجات التي يتم استهلاكها على المستوى الشخصي أو العائلي.

ويمكن تصنيف المنتجات الموجهة للمستهلك النهائي إلى أربعة أنواع وهي: المنتجات الميسرة أو سهلة المنال، ومنتجات التسوق، والمنتجات الخاصة، والمنتجات غير المطلوبة من قبل المستهلك.

ب – المنتجات الموجهة إلى المشتري الصناعي (منتجات أعمال): وهي المنتجات التي سيتم إستخدامها من قبل المنظمات الصناعية لإنتاج وتقديم سلع وخدمات أخرى، أو لتسهيل أداء العمليات الخاصة بالمنظمة، أو لإعادة بيعها إلى مستهلكين آخرين.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويمكن تصنيف المنتجات الموجهة للمشتري الصناعي أو منتجات الأعمال إلى عدة فئات وهي: المواد الخام، الأجزاء نصف المصنعة، والتجهيزات الرأسمالية، ومستلزمات التشغيل، والمهمات والأدوات المكتبية.

وتجدر الإشارة إلى أن نفس المنتج يمكن أن يتم تصنيفه على أنه منتج إستهلاكي ومنتج أعمال في نفس الوقت وذلك حسب الغرض من استخدام المنتج، فعلى سبيل المثال منتج مثل الدقيق إذا تم شراؤه لعمل تورتة في المنزل فإنه يصنف على أنه منتج إستهلاكي، أما إذا تم شراؤه من قبل "شهد الملكة" لإستخدامه في تصنيع الحلويات وغيرها فإنه عندئذ يتم تصنيفه على أنه منتج أعمال وهكذا.

ومن أهم القرارات الخاصة بتخطيط المنتج ما يلي:

1 – تحديد جودة المنتج المقدم للمستهلك.

2 – تحديد الأحجام والأشكال التي سيقدم بها المنتج.

3 – تحديد الاسم التجاري للمنتج.

– تحديد الخدمات المصاحبة لتقديم المنتج وسياسات الضمان.

5 – تحديد مزيج المنتج من حيث الإتساع والعمق والترابط.

6 – تحديد شكل الغلاف المقدم فيه المنتج والألوان.

7 – تحديد برامج المنتجات الجديدة.

ثانياً : السعــر:

السعر هو "المقابل الذي يتم دفعه أثناء عملية المبادلة بغرض الحصول على سلعة أو خدمة ما". وبالتالي فإن السعر قد يكون هو النقود التي يتم دفعها لإتمام عملية تبادل السلع والخدمات، وقد يعني أيضاً الوقت والمجهود الذي يتم إنفاقه للبحث عن والإنتظار للحصول على السلعة أو الخدمة.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويعد السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق عوائد، فباقي عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج والترويج والتوزيع تمثل بنوداً للتكلفة. كما أن السعر يعد من أكثر عناصر المزيج التسويقي من حيث المرونة حيث يمكن تغييره وبسرعة.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد سعر المنتج يرتبط إلى حد كبير بجودته وقدرته على الأداء، **ومن القرارات الهامة التي يجب على مدير التسويق اتخاذها في مجال التسعير ما يلي:**

1 – تحديد السعر الأساسي للمنتج.

2 – تحديد الخصومات التي تمنح للموزعين.

3 – تحديد أسعار الخدمات والضمان للمنتج.

– تحديد شروط النقل.

5 – تحديد شروط الإئتمان في حالة قيام الشركة بالبيع بالتقسيط.

العوامل المؤثرة في قرارات التسعير:

يمكن القول بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر وبشكل هام على قرار تحديد سعر المنتج وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1 – درجة المنافسة الموجودة في السوق.

2 – خصائص المنتج والمرحلة التي يمر بها داخل دورة حياته.

3 – الأهداف التسويقية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل : البقاء، وتعظيم الربح، وتعظيم الحصة السوقية .... إلخ.

4 – عناصر المزيج التسويقي الأخرى التي تقدمها المنظمة للسوق.

5 – تكاليف إنتاج المنتج وأسعار المدخلات.

6 – خصائص المستهلك.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

7 – إستراتيجية التوزيع التي تتبعها المنظمة ودرجة سيطرتها على قنوات التوزيع (هل توزيع مكثف أم إنتقائي أو وحيد؟).

8 – إستراتيجية الترويج التي تتبعها المنظمة (هل إستراتيجية الدفع أم إستراتيجية الجذب؟).

9 – العلاقة بين سعر المنتج وجودته.

10 – الظروف الإقتصادية السائدة في الدولة.

ثالثاً : الترويـــج:

يعبر الترويج عن كيفية الاتصال بالسوق المستهدف وذلك بغرض إتمام عملية التبادل، حيث تستهدف سياسات الترويج بصفة عامة ورئيسية تحريك سلوك المستهلك لشراء السلعة أو طلب الخدمة أو الحصول على استجابة معينة منه.

والمهمة الأساسية للنشاط الترويجي هي القيام بإخبار وإقناع وتذكير المستهلكين حتى يقوموا بالإستجابة للمنتجات التي تقوم الشركة بتقديمها، ولذلك يعد النشاط الترويجي من أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل الأفراد، وبدون الترويج قد لا يسمع المستهلك بالمرة عن وجود المنتج ولا يعرف عنه أي شئ.

عناصر المزيج الترويجي:

يعرف المزيج الترويجي بأنه "ذلك الخليط من الأنشطة الترويجية الذي تعتقد الشركة بقدرته على مقابلة حاجات السوق المستهدف وتحقيق الأهداف الهامة للشركة". وتتمثل عناصر المزيج الترويجي في : الإعلان، النشر، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، وفيما يلي نعرض لكل عنصر من هذه العناصر:

أ – **الإعـلان** : هو "وسيلة اتصال غير شخصية (حيث لا يكون الاتصال وجهاً لوجه)، مدفوعة الأجر بواسطة معلن معروف ومحدد"، ويتم تنفيذه من

جميع الحقوق محفوظة. الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

خلال بعض الوسائل مثل: المجلات، والصحف، والملصقات، والإذاعة والتليفزيون، والبريد المباشر.

وتتمثل أحد المزايا المبدئية للإعلان في قدرته على الوصول إلى عدد كبير من الأفراد في توقيت واحد، وبالتالي تنخفض تكلفة الإتصال بالمستهلك الواحد بشكل كبير، ويتميز الإعلان أيضاً بإمكانية تكراره في أوقات مختلفة لإحداث التأثير المرغوب منه، وكذلك إرتفاع درجة الرقابة على محتويات الرسالة الإعلانية.

وعلى الرغم من المزايا السابقة، إلا أن الإعلان يعاب عليه ما يلي: حجم المعلومات المرتدة عن رد فعل الجمهور المستهدف للإعلان تكون قليلة للغاية، وعدم السرعة في الحصول على المعلومات المرتدة، كما أن ميزة إنخفاض تكلفة الإعلان للمستهلك الواحد لا تنفي إرتفاع التكاليف الكلية المخصصة للإعلان.

ب – النشـــر : يعتبر النشر بمثابة الأداة الأساسية للإتصال في مجال العلاقات العامة. ويعرف النشر بأنه "عملية استمالة غير شخصية للطلب على منتج ما، أو على منظمة ما وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة مثل الجرائد أو المجلات أو الإذاعة والتليفزيون، دون أن تتحمل المنظمة أي نفقات وذلك لأن النشر غير مدفوع القيمة.

ويتصف النشر كأحد عناصر المزيج الترويجي بعدة خصائص منها:

1 – النشر غير مدفوع القيمة (مجاني) أي لا تتحمل المنظمة أي نفقات.

2 – النشر أكثر مصداقية بالنسبة للجمهور المستهدف مقارنة بالإعلان مدفوع الأجر.

3 – ضمان السرعة في إعداد الخبر ونشره.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4 – إنخفاض درجة سيطرة أو تحكم المنظمة فيما يتم نشره من معلومات.

5 – النشر قد يساعد في حل مشاكل العداء أو المقاومة من قبل المستهلك نحو الإعلان.

ج – **البيع الشخصي**: هو "وسيلة اتصال شخصية بين البائع والمشتري في محاولة من كل منهما للتأثير على الآخر". فالمشتري قد يسعى لتحقيق بعض الأهداف مثل تدنية تكلفة الشراء أو الحصول على تسهيلات في السداد، في الوقت الذي يسعى فيه البائع إلى تعظيم العائد والأرباح من تلك المنتجات التي يقوم ببيعها.

وأهم ما يميز البيع الشخصي مقارنة بالإعلان هو الإتصال الشخصي وجهاً لوجه بين البائع والمشتري مما يساعد على الحصول على معلومات مرتدة سريعة من المشتري، وسهولة تفصيل الرسالة الإعلانية وفقاً لحاجات المشتري.

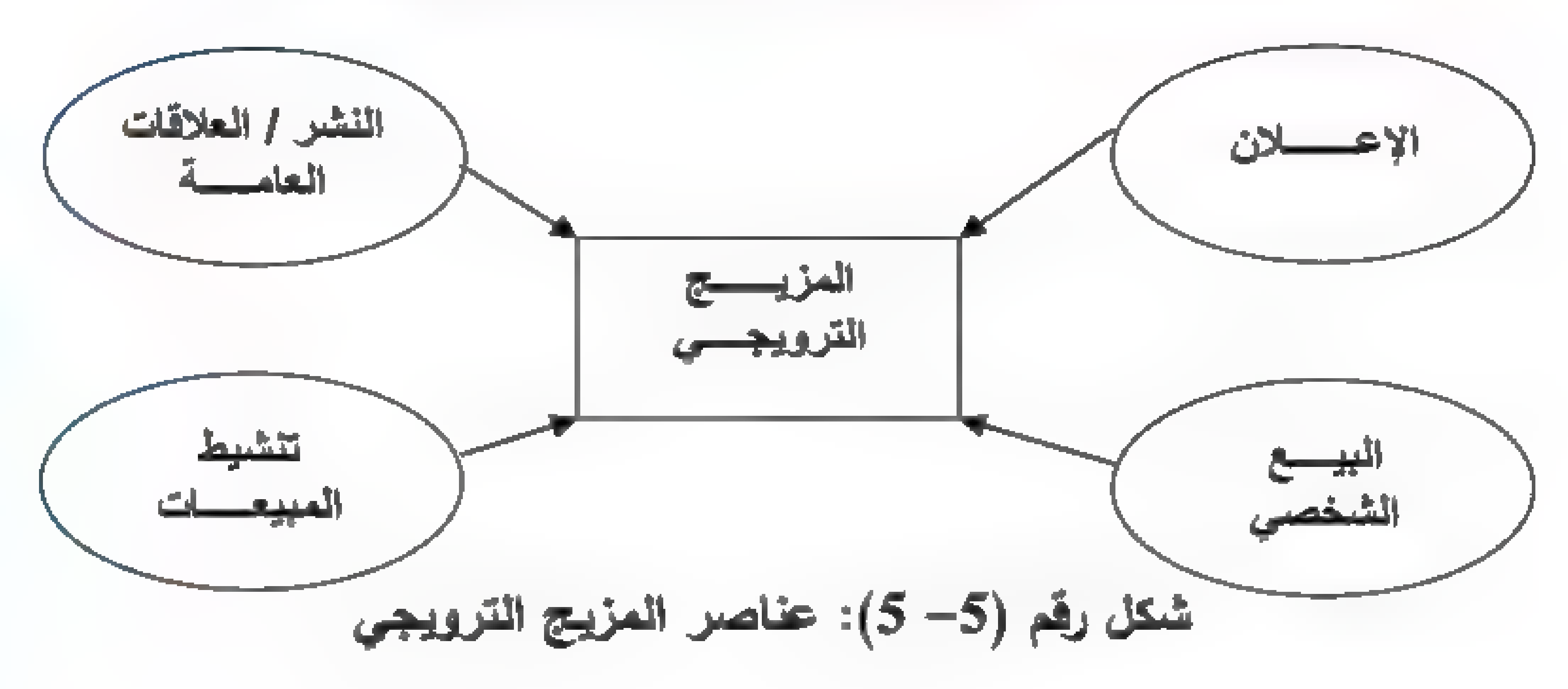
وتزداد أهمية البيع الشخصي في حالة بيع المنتجات الموجهة للمشتري الصناعي مثل الجرارات والمعدات الثقيلة.

د – **تنشيط المبيعات** : يتكون تنشيط المبيعات من جميع الأنشطة الترويجية (بخلاف البيع الشخصي، والإعلان، والنشر) التي تعمل على تحفيز المستهلك ودفعه للشراء وذلك في الأجل القصير.

وينطوي تنشيط المبيعات على بعض الوسائل مثل: تقديم العينات المجانية، والعروض التجارية، والكوبونات، والأوكازيون، والمسابقات ... إلخ.

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويوضح الشكل التالي رقم (5– 5) عناصر المزيج الترويجي:



شكل رقم (5– 5): عناصر المزيج الترويجي

رابعاً : التوزيع (المكان):

تتضمن عملية التوزيع توصيل المنتجات من سلع أو خدمات إلى الأفراد، وتستخدم معظم الشركات الوسطاء لتوزيع منتجاتها في الأسواق التي تعمل فيها، والقليل منها هو الذي يقوم ببيع منتجاته مباشرة إلى المستهلكين النهائيين.

وتعرف **قنوات التوزيع** بأنها "مجموعة من المنظمات أو الأفراد الذين يشاركون ويسهمون في تحويل ملكية السلع والخدمات وذلك في حركة تدفقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو إلى منظمات الأعمال.

وتتمثل أهم وظائف قنوات التوزيع فيما يلي:

1 – البحث عن أو اكتشاف المشترى الحالي/ المشتري المحتمل.
2 – التفاوض مع المشتري بشأن شروط البيع ونقل الملكية.
3 – النقل والتخزين للمنتجات التي تقدمها الشركة (خلق المنفعة الزمنية والمكانية).
4 – تحمل المخاطر المالية في حالات النقل والتخزين وإفلاس العملاء.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

5 – توفير معلومات مرتدة عن السوق.

6 – الترويج للسلع والخدمات سواء من خلال الإعلان أو النشر أو البيع الشخصي أو تنشيط المبيعات.

ويمكن تصنيف قنوات التوزيع وفقاً لمعيارين هما:

أ – **من حيث درجة التغطية السوقية:** يوجد ثلاثة أنواع من قنوات التوزيع وفقاً لدرجة التغطية السوقية وهي:

1 – **التوزيع الشامل أو المكثف:** يقصد به قيام الشركة بوضع منتجاتها في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع، ويناسب هذا النوع من التوزيع السلع الإستهلاكية الميسرة أو سهلة المنال مثل: المياه الغازية، والحلويات، والمنظفات الصناعية.

2 – **التوزيع الإنتقائي أو المحدود:** يهدف هذا الأسلوب إلى الوصول إلى مناطق التوزيع الرئيسية في كل منطقة أو مدينة من خلال التعامل مع عدد محدود من الموزعين والتجار. ويناسب هذا الأسلوب معظم منتجات التسوق مثل الأجهزة الكهربائية، والأثاث، والمفروشات، والملابس.

3 – **التوزيع الحصري أو الوحيد:** يهدف هذا الأسلوب إلى توزيع منتجات الشركة باستخدام موزعاً واحداً أو عدد محدود جداً من الموزعين في منطقة جغرافية معينة. وعادة ما يتم استخدام هذا النوع من التوزيع في حالة المنتجات الخاصة مثل: الأنواع الجديدة من السيارات، وبعض أنواع الملابس، والمجوهرات.

ب – **من حيث العلاقة مع المستهلك:** يوجد نوعان من قنوات التوزيع وفقاً للعلاقة مع المستهلك وهما:

1 – **التوزيع المباشر:** حيث يتم البيع مباشرة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي دون وجود وسطاء.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2 – التوزيـع غير المباشر: حيث يوجد وسطاء بين المنتج والمستهلك، مثل تجار الجملة، وتجار التجزية، والوكلاء.

- **تقسيم السوق إلى قطاعات:**

يعد تقسيم السوق إلى قطاعات أول مراحل تصميم الإستراتيجية التسويقية. ويشير تقسيم السوق إلى قطاعات إلى العملية التي يتم بموجبها تقسيم السوق الكلي للسلعة أو الخدمة إلى قطاعات صغيرة تتسم بالإتساق داخلياً والاختلاف مع القطاعات الأخرى.

وتزداد أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات في الشركات الصغيرة والتي قد لاتسمح مواردها المالية بالمنافسة مع الشركات الكبيرة. وهنا يصبح اختيار قطاع سوقي محدد والوفاء باحتياجاته أفضل من محاولة خدمة السوق بأكمله ومنافسة الشركات الكبيرة.

وقد يلجأ رجل التسويق إلى عدة بدائل عند تقسيم السوق إلى قطاعات وهي:

البديل الأول: يقوم رجل التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات بالاعتماد على ما يتمتع به من خبرات سابقة.

البديل الثاني: يقوم رجل التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات بنفس الأسلوب الذي تقوم به الشركات المنافسة له.

البديل الثالث: يقوم رجل التسويق بتقسيم السوق إلى قطاعات عن طريق القيام بتحليل السوق بشكل منظم بالاستعانة ببعض الأبحاث السوقية لتحديد القطاعات السوقية وقياس حجمها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الأسباب تجعل من تقسيم السوق إلى قطاعات ضرورة ومنها:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1 – المساعدة في توجيه الموارد التسويقية والجهود نحو قطاع سوقي معين لإشباع حاجاته أو تحقيق هدف معين.

2 – المساعدة على زيادة الاهتمام بإشباع حاجات المستهلك باعتبارها جوهر النشاط التسويقي.

3 – عدم تجانس السوق والتباين في حاجات المستهلكين.

4 – المساعدة في تحليل وتحديد الفرص التسويقية المتاحة والمرتقبة أمام المنظمة.

5 – تحقيق الفهم الجيد للسوق من خلال توفير معلومات عن خصائص كل قطاع سوقي.

6 – المساهمة في رفع كفاءة وفعالية البرنامج التسويقي للمنظمة ككل.

وهناك ثلاثة خطوات يمكن لرجل التسويق إتباعها عند تقسيم السوق إلى قطاعات وهي:

1 – تحديد الرغبات الحالية والمحتملة في السوق.

2 – التعرف على خصائص المستهلكين والتي قد تختلف من قطاع لآخر.

3 – تحديد حجم القطاع السوقي وكيف يمكن تلبية إحتياجاته.

الأسس المستخدمة لتقسيم أسواق المستهلك النهائي إلى قطاعات:

لا توجد طريقة واحدة لتقسيم أسواق المستهلك النهائي إلى قطاعات، حيث يجب على رجل التسويق أن يحاول التعرف على الطرق المختلفة لتقسيم السوق، ثم يقرر بعد ذلك استخدام واحدة أو أكثر من تلك الطرق.

ويوضح الجدول التالي رقم (5– 1) الأسس المستخدمة لتقسيم أسواق المستهلك النهائي إلى قطاعات:

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

جدول رقم (5- 1): الأسس المستخدمة

لتقسيم أسواق المستهلك النهائي إلى قطاعات

أسس تقسيم السوق	المعايير المستخدمة	أمثلة للقطاعات السوقية
1 – الأساس الجغرافي	الدول، المدن، الأقاليم	سوق الخليج العربي، السوق المصري
2 – الأساس الديموغرافي	– السن	سوق الأطفال، سوق الشباب، سوق كبار السن
	– الجنس (النوع)	ذكر – أنثى
	– عدد أفراد الأسرة	1 – 2، 3 – 4، أكثر من 5 أفراد
	– الدخل	أقل من 1000 جنيه 1000 – 3000 جنيه
	– دورة حياة الأسرة	أعزب – متزوج ولا يعول، متزوج ويعول
	– التعليم	بدون مؤهل، مؤهل متوسط، مؤهل عالي، ماجستير أو دكتوراه
	– الديانة	مسلم ، مسيحي ، يهودي، أخرى
3 – الأساس السيكوغرافي (النفسي)	– نمط الحياة	الأنشطة التي يمارسها الفرد، اهتماماته، آرائه
	– سمات الشخصية	طموح، مغامر ، متحفظ، محب للنفوذ والسلطة
	– الطبقة الاجتماعية	دنيا، متوسطة، مرتفعة
4 – الأساس السلوكي	– مناسبة الاستخدام	الأعياد، المواسم، المناسبات الخاصة
	– معدلات الاستخدام	منخفض، متوسط، كثيف الاستخدام
	– درجة الولاء للمنتج	لا يوجد ولاء، ولاء متوسط، ولاء مرتفع
	– الاتجاهات نحو المنتج	إتجاه سلبي، إتجاه محايد، إتجاه إيجابي

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن القول بأن هناك أساس أمثل لتقسيم السوق إلى قطاعات يمكن لكل المنظمات استخدامه، ولكن تحديد الأساس الأمثل يتوقف على أربعة عوامل وهي: طبيعة الموقف الذي يوجد فيه رجل التسويق، وطبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة، وطبيعة السوق الذي يعمل فيه رجل التسويق، وطبيعة المستهلكين المحتملين لهذا المنتج أو الخدمة.

بعض الإتجاهات الحديثة في التسويق:

هناك العديد من المتغيرات التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر مثل: التطورات التكنولوجية، وحدة المنافسة العالمية، وقصر دورة حياة المنتج، والتغير السريع في أنماط الشراء الأمر الذي أدى إلى تغير السوق تغييراً جذرياً وانخفاض الفرص المتاحة أمام البائع، وانعكس ذلك على ظهور بعض الاتجاهات الحديثة في التسويق تماشياً مع هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة، ومن أهم هذه الإتجاهات ما يلي:

أ – التسويق الأخضر:

يشير هذا المفهوم "إلى الجهود التسويقية التي تعمل على إنتاج وترويج وإعادة إصلاح منتجات تتصف بدرجة حساسية عالية نحو البيئة". فعلى سبيل المثال يمكن لشركات الأسمنت أن تقوم بوضع فلاتر على المداخن لحماية البيئة من التلوث.

ومن الجهود العالمية للتركيز والتأكيد علي ممارسات التسويق الأخضر ما يعرف بالأيزو 14000(ISO 14000)، والذي تم تطويره من أجل ضمان التزام المنظمات الصناعية والخدمية بالمعايير البيئية.

ب – مدخل تسويق العلاقات:

طبقاً لمدخل تسويق العلاقات فإنه يجب على أي منظمة أن تركز على وجود علاقة مستمرة مع شركاء المنظمة (من موردين، وموزعين، وعملاء... إلخ) خاصة في الأجل الطويل.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويعرف **تسويق العلاقات** على أنه "تلك العملية المستمرة والمتطورة والتي تهدف إلى تنمية وتدعيم والحفاظ على العلاقات طويلة الأجل والمربحة بين المنظمات وشركاءها بما يحقق أهداف كل طرف".

وتدور المحاور الأساسية لتسويق العلاقات حول تدعيم الجوانب الآتية:

1 – التركيز على الحفاظ على المستهلك.

1 – التركيز على المنافع المستمدة من المنتج.

3 – التركيز بشكل كبير على خدمة المستهلك.

4 – مستوى عالي من الاتصال المباشر مع المستهلك.

5 – التركيز على تنمية الرؤية طويلة الأجل.

ج – التسويق المباشر:

التسويق المباشر هو "وسيلة اتصال مباشر بالعميل المستهدف من أجل تحفيزه أو تشجيعه على الشراء"، وذلك من خلال العديد من الوسائل مثل التليفون، والبريد، والوسائل الإلكترونية مثل الإنترنت.

وينتج عن استخدام التسويق المباشر بعض المزايا منها:

1 – يحقق التفاعل المباشر بين المنظمة والعميل وخلق علاقة شخصية معه.

2 – يمكن من الوصول إلى عدد كبير من العملاء في أي مكان وزمان.

3 – تسهيل عملية الشراء والتبادل مع العملاء من خلال توفير معلومات مرتدة فورية عن طريق البريد أو الفاكس أو الإنترنت أو التليفون.

4 – يساعد على تقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة أفضل.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تدريبات الفصل الخامس

السؤال الأول: اذكر دون أن تشرح:

1) شروط عملية التبادل.

2) المنافع التي يخلقها النشاط التسويقي.

3) المنافع يشترك النشاط التسويقي مع النشاط الإنتاجي في خلقها.

4) الحالات التي في ظلها يمكن لأي منظمة إتباع فلسفة المفهوم الإنتاجي.

5) المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها المفهوم التسويقي.

6) المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها المفهوم الاجتماعي للتسويق.

7) عناصر المزيج التسويقي.

8) تصنيف المنتجات الموجهة للمستهلك النهائي.

9) العوامل التي تؤثر على قرار تحديد سعر المنتج.

10) عناصر المزيج الترويجي.

11) أهم وظائف قنوات التوزيع.

12) تصنيف قنوات التوزيع وفقاً لدرجة التغطية السوقية.

13) الأسس المستخدمة لتقسيم أسواق المستهلك النهائي إلى قطاعات.

السؤال الثاني: وضح بالرسم فقط:

(1) بعض الأمثلة للمبادلات التسويقية.

(2) المنافع المختلفة ودور الإنتاج والتسويق في خلقها.

(3) الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي.

(4) المستويات الثلاثة للمنتج.

(5) عناصر المزيج الترويجي.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

السؤال الثالث:

أجب عن الحالة التالية: حدد نوع الفلسفة التسويقية المطبقة في كل موقف من المواقف التالية، مع وضع إجابتك في جدول كالتالي :

رقم العبارة	الفلسفة التسويقية المطبقة
1	----------------

1- عندما تعمل الحكومة علي حث الناخبين علي المشاركة في الانتخابات من خلال استخدام الأدوات التسويقية والأنشطة الترويجية.

2- عند قيام شركة "فرج الله" للمنتجات الغذائية بتقليل الألوان الصناعية في أغذية الأطفال.

3- عندما تتميز شركة " ريماس" للملابس الجاهزة بالفهم الجيد لمتطلبات ورغبات المستهلكين، وكذلك فهم إمكانيات وقدرات المنافسين وما يمكن أن يقدموه إلى المستهلك.

4- عندما تركز شركة" فودافون" جهودها على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل من خلال التركيز على حاجات ورغبات المستهلك.

5- عندما تعتقد الشركة المصنعة لفلاتر المياة بأن تصنيع فلاتر مياة جيدة تبيع نفسها دون الحاجة إلى أنشطة التسويق.

6- في حالة زيادة الطلب علي "السكر" عن المعروض منه، أي في حالة كون السوق "سوق بائعين".

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل السادس :إدارة الموارد البشرية

مقدمـــــه:

أضحت إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية خلال السنوات القليلة الماضية على مستوى العالم أجمع سواء في نظرية الإدارة أو على مستوى الممارسات الإدارية. على سبيل المثال، تتزايد عدد المقالات والكتب العلمية المنشورة في الميدان تتزايد بصورة متسارعة وتظهر العديد من الدوريات العلمية الجديدة بصورة لافتة للنظر، كما تنعقد العديد من المؤتمرات الدولية التي تجمع الباحثين والممارسين. وتدعى العديد من الشركات والمنظمات أنها تنفق الكثير على الأفراد والتنمية البشرية مقارنة بالماضي، كما يدعى العديد من رؤساء الشركات أن العاملين والموارد البشرية هي الأصول الحقيقية للشركة.

تاريخياً ومنذ الستينيات، ظهرت العديد من المدارس الفكرية في إدارة الموارد البشرية مثل نظم المحاسبة عن رأس المال البشرى (Likert, 1969)، ونظرية رأس المال البشرية (Schuetz)، ومؤشرات رأس المال البشرى. وتنظر هذه المدارس الفكرية إلى الموارد البشرية على أنها أصول استراتيجية في المنظمات وليس مجرد عنصر من عناصر التكاليف. العامل المشترك في تلك المدارس أنه حتى في الشركات عالية التكنولوجي، لا تستطيع الشركات تحقيق أهدافها بدون رأس مال بشرى متميز.

ويشير بعض الكتاب إلى أن العديد من كتب إدارة الموارد البشرية فشلت في وضع الميدان في إطاره المناسب (Pieper, 1990). وتتطلب الادارة الفعالة للموارد البشرية ان ترتبط باستراتيجية المنظمة. أن ممارسي إدارة الموارد البشرية والطلاب على حد سواء في حاجة إلى ربط سياسات الموارد البشرية للشركة ووظيفة الأفراد بأهداف الشركة نفسها.

أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر مهنية بسبب التعليم العالي والمهارات المتميزة لممارس ادارة الموارد البشرية. وظيفة الأفراد قد أخذت أسماً جديداً هو

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

"الموارد البشرية" وأصبح لها ميزانية أكبر، كما اتسعت مسئوليتها وارتفع حجم المكانة الاجتماعية لممارسيها.

بصورة عامة، أصبحت الإدارة العليا تنظر للعاملين على أنهم موارد أساسية حرجة ورأس مال اجتماعي. رغم أن هناك استثمارات مبدئية تتمثل في تكاليف الاستقطاب، والتدريب، إلا أن هذه التكاليف تقود في النهاية إلى تحسين في عوائد المنظمات عبر الزمن. في الحقيقة هناك نمواً متزايداً في إدراك أن أنشطة الموارد البشرية تؤدى إلى زيادة الانتاجية وجودة في المنتج والخدمة. أصبحت الشركات الأن ترى أن القوى البشرية من أهم نقاط قوتها.

إن تدريب وتأهيل المهنيون في إدارة الموارد البشرية قد تحسن بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة، وزادت مرتبات للعاملين في ميدان الموارد البشرية وبصورة تنافس العاملين في مجال المالية والانتاج والتسويق والمحاسبة، كما زادت نسبة الطلاب الذين يختارون تخصص ادارة الموارد البشرية في مرحلة البكالوريوس، وأصبح تخصص ادارة الموارد البشرية شائع في برامج الماجستير في ادارة الأعمال. الأهم ان الإدارة العليا في المنظمات أصبحت تدرك الدور المتزايد لإدارة الموارد البشرية في زيادة الانتاجية والفاعلية، كما انها تؤدى بصورة نهائية إلى تحسن في الميزة التنافسية في ظل البيئة المتنافسة المتزايدة. (Bernardin & Russell, 1993).

مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية فى المنظمات

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة شاملة ومتكاملة من المهام والانشطة التى تركز على تطوير وصيانة القوى العاملة فى المنظمة بما يساهم فى تحسين أداء وفعالية المنظمة (Griffin, 2008). وهنا ينبغى الإشارة إلى مفهوم المورد البشرى نفسه، ويشير إلى الأفراد التى توظفها المنظمة للقيام بمختلف الوظائف والأنشطة مقابل الأجور والمرتبات والمكافآت التى يحصلون

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

عليها. وهكذا تشكل المورد البشرية أكثر من 80% من قيمة الشركات (Mondy & Noe, 2005) ، ومع ذلك فإنه من الصعب قياس وفهم كيف تساهم فى أداء وفعالية المنظمات. فالموارد البشرية تشكل رأس المال البشرى فى المنظمات، ويتكون رأس المال البشرى من التعليم والخبرة والمعرفة والخصائص، والمهارات والقدرات والدافعية والحماس وطاقات الابتكار والابداع والتميز التى يقدمها العاملين للمنظمات. ولقد أشارت الدراسات أن رأس المال البشرى يؤدى إلى تحسين أداء المنظمات (Seleim, Ashour & Bontis, 2007) . والسؤال المطروح لماذا تشكل الموارد البشرية أهمية كبيرة، ببساطة لأن هناك مجموعة من الخطاء القاتلة تسببها عدم كفاءة الموارد البشرية منها تعيين الشخص الخطأ فى الوظيفة، وارتفاع معدل الدوران، وعدم قيام الموظفين بأعمالهم على الوجه المرغوب، وقضايا مرفوعة ضد الشركة بسبب ممارسات خاطئة فى مجال الموارد البشرية وغيرها من الخطاء والمشاكل التى قد تكلف المنظمة الكثير (Dessler, 2014) .

وهكذا تعد ادارة الموارد البشرية هي الأساس في نجاح المنظمة أو فشلها. وهذا ما جعل البعض يذهب إلى القول بأن سياسات ادارة الموارد البشرية الممتازة كافية للنجاح. ولكن من الصعب أن تستمر المنظمة ناجحة في ظل وجود سياسات سيئة لإدارة الموارد البشرية. كما يساهم تطوير وتحسين سياسات الموارد البشرية فى فعالية المنظمة. أشارت العديد من الدراسات التجريبية إلى أهمية سياسات الموارد البشرية في التأثير على أداء المنظمة.

من الأهمية بمكان أن يقوم على إدارة الوارد البشرية شخص متخصص في إدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك، فإنه لكي تنجح ادارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، فإنه يجب أن يشارك في أعمالها الآخرين في المنظمة.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

في الثمانينيات، قام العديد من الباحثين في العديد من الجامعات مثل ميتشجان، هارفارد، إنساد Insend وغيرها بمناقشة أهمية تكامل وظيفة الأفراد مع الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة. ويشكل هذا التكامل الاختلاف الرئيسي بين إدارة الأفراد التقليدية ومفهوم إدارة الموارد البشرية HRM. ولهذا تتكون إدارة الموارد البشرية من: إدارة الأفراد التقليدية مثل الأجور والمرتبات، تصميم العمل، وتحليل الوظائف وتطوير الأفراد وغيرها، فلسفة إدارية تنظر إلى العاملين كأحد الأصول الجوهرية والنظر إلى البشر كعناصر فاعلة قادرة على النمو والتطور، وتكامل وظيفة الأفراد مع الإدارة الاستراتيجية.

في منتصف الثمانينيات بدأ الباحثون في استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic Human Resource Management من خلال التركيز على أهمية التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأفراد. وتعكس هذه المسميات الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمات، والتحديات التي تواجه الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

أ- أهداف ادارة الموارد البشرية

يعد التعرف على وفهم أهداف ادارة الموارد البشرية فى المنظمات من الاهمية بمكان لأنها تساعد على موفة المكانة الحقيقية لإدارة وأقسام الموارد البشرية فى المنظمات، كما تساعد على وضع إطار عام لتقييم أنشطة الموارد البشرية ومدى قدرتها على الوصول إلى تلك الاهداف، علاوة على ضرورة اتساقها مع الاهداف الاجمالية للمنظمة ككل. ويشير جريفن (Griffin, 2008) إلى أربعة أهداف هى تسهيل تنافسية المنظمة، وتحسين الانتاجية والجودة، والعمل على نمو وتطوير الأفراد، والتوافق مع المتطلبات القانونية والاجتماعية.

1- تنافسية المنظمة

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تضع كل منظمة مجموعة من الأهداف التى تسعى لتحقيقها فى إطار الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة، ولتحقيق تلك الأهداف، تعمل المنظمات جاهدة لتحسين قدرات المنظمة لكى تستطيع المنافسة للوفاء برسالة المنظمة، ولهذا تحتاج المنظمات أن توظف الأفراد للمساعدة فى تحقيق أهدافها والمحافظة على مستوى التنافسية، ولهذا يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية على وعى بكيف تنافس المنظمات فى الأسواق، وأنواع وتركيبة الموارد البشرية الضرورية التى تزيد قدرتها على المنافسة وأفضل طرق لجذب وتطوير الموارد البشرية.

2- تحسين الانتاجية والجودة

تشير الإنتاجية إلى الكفاءة فى استخدام الموارد لتحقيق النواتج أو المخرجات، أما الجودة فهى مجموعة من الخصائص والمواصفات للمنتج او الخدمة التى تقدمها المنظمة للوفاء بإحتياجات ورغبات العملاء. ولقد أدركت المنظمات حول العالم أهمية الانتاجية والجودة ليس فقط من أجل القدرة على المنافسة ولكن أيضاً من أجل البقاء والاستمرار. إن تحسين الانتاجية والجودة يتطلب الاعتماد بكثافة على ادارة الموارد البشرية، فقد يتطلب الأمر تعديل نظام الاختيار والتطبيق لانتقاء نوعيات وعناصر بشرية معينة او قد يتطلب برامج مكثفة للتدريب والتنمية الادارية فى مجالات بعدها.

3- التوافق مع المتطلبات القانونية والاجتماعية

يتمثل الهدف الثالث لادارة الموارد البشرية فى الوفاء بمتطلبات الاعتبارات القانونية والاجتماعية وإلا تعرضت المنظمة لمجموعة من المخاطر المالية والقانونية وتأثرت سمعتها وصورتها الذهنية بصورة سلبية.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

4- العمل على تطوير وتنمية الأفراد

ويعنى هذا الهدف ان تعمل المنظمة بصورة جدية على تدريب العاملين وتنميتهم بصورة منتظمة وربما تقديم فرص تعليمية لهم لتحسين مهاراتهم ودعم مستوياتهم العلمية والمعرفية فى مجالات معينة مثل اللغات الاجنبية والعلوم والبيئة والرياضيات وغيرها.

ب-العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في الشركة

السؤال المهم في سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركة هو إلى أى مدى تتناسب وتتوافق هذه السياسات؟. فالحقيقة أن الموارد البشرية عبارة عن أنظمة، ومكونات، هذه الأنظمة قد تعمل مع بعضها البعض في توافق وانسجام وأحياناً يمكن أن تؤدى إلى خلل وتصادم. علاوة على ذلك فإن هذه الأنظمة تعمل في نطاق أطر كبيرة للعلاقات بين المنظمة والأطراف المحيطة بها مثل حملة الأسهم، المجتمع، الحكومة، وغيرها. **الإجابة على هذا السؤال يمكن تحليلها على مستويين: (Baron & Kreps, 1999)**

1- كيف تناسب سياسات إدارة الموارد البشرية السياق الأكبر لما تقوم به الشركة ونطاق أعمالها، ما هو موقعها، وكيف تؤدى عملها.

2- إلى أي مدى تتكامل المكونات الفردية في أنظمة الموارد البشرية داخلياً، وهذه هى قوة العمل.

1- **البيئة الخارجية:** وتتضمن البيئة الاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والاقتصادية وبصورة مختصرة فإن العوامل الاجتماعية تؤثر على الموارد البشرية، فأعراف المجتمع المحلى الخاصة بالعمل والتشغيل لها دور كبير. ما الذي يعطى الأفراد مكانة في المجتمع، ما هي أنواع السلوك المقبولة وغير المقبولة، ما هي المسئوليات الاجتماعية للشركة في المجتمع المحلى، ما هي الأساليب الرقابية المقبولة والقانونية في المنظمة. أما

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

للبيئة السياسية فهي تتناول كيف تؤثر الضغوط السياسية على المنظمات من حيث سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ما هي توقعات الحكومة من المنظمة، ما هو الدعم الذي يمكن الحصول عليه من النظام السياسي. ما هي أوضاع علاقات العمل والنقابات ومدى تنظيمها وقانونيتها ودورها الحقيقي. أما **البيئة القانونية** فهي تركز على حقوق العاملين كأفراد وجماعات، ما هي أنواع ممارسات العمل المحظورة. وتهتم **البيئة الاقتصادية** بما هي صحة سوق العمل، ما هي وضعية حركة العمالة في سوق العمل، وما هي الضغوط الاقتصادية التي تواجهها المنظمة.

ولهذه العوامل البيئية أهمية خاصة في الشركات متعددة الجنسيات خاصة تلك الشركات التي تبحث عن قوة عمل تمثل الدولة المضيفة عندما يكون هناك ضغوط سياسية وقانونية على تلك الشركات.

2- قوة العمل

العوامل الرئيسية في تلك النقطة معظمها ديمغرافية ما هي أعمار قوة العمل، وما هو مستوى التعليم، ما مدى التجانس الاجتماعي ويقصد بالتجانس الاجتماعي التوجه فيما يتعلق بالخصائص الاجتماعية من حيث الجنس، والجنسية، والعمر، والدخل، والتعليم، والأعراف السلوكية في المجتمع المحيط بقوة العمل.

فالتوزيع الديموغرافي لقوة العمل قد يشكل قيداً أساسياً على استراتيجية العمالة في المنظمة. فالمنظمات ذات قوة العمل الأقل تعليماً سوف تواجه صعوبات في تبنى مبادرات للجودة الكلية. أيضاً حجم عدم التجانس في قوة العمل من حيث العمر والتعليم والجنس والمهنة مثلا له تأثيرات كبيرة على درجة التنويع

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والاختلاف التي يجب أن تتبناها المنظمة في ممارسات الأفراد (الاستقطاب، تقييم الأداء، التعويضات، المنافع، وغيرها) كما أن عدم التجانس يؤثر بصورة جوهرية على وسائل الدافعية الأساسية. على سبيل المثال فإن الضغط على المرؤوس تكون أفضل عندما تتسم قوة العمل بدرجة عالية من التجانس الاجتماعي.

3-ثقافة المنظمة:

تشير ثقافة المنظمة إلى اعراف واتجاهات العمل والقيم والافتراضات عن العلاقات التي تحكم السلوك في المنظمات.

عموماً أشارت دراسات الثقافة التنظيمية إلى ضرورة التمييز بين ثقافة المنظمة وأعراف المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة. فالأعراف الاجتماعية قد تتصادم مع ثقافة المنظمة وقد تدعمها. ومع ذلك فإن المنظمة قد تحوي تنوع وتعدد في ثقافتها داخل بيئة اجتماعية واحدة. أشارت الدراسات إلى أهمية الانتباه إلى تعدد الثقافات داخل نفس المنظمة أو ما يسمى بالثقافة الفرعية. ويؤدى التنوع في الثقافة داخل وبين المنظمات إلى التأثير على أعمال المنظمة وما تقوم به وتفعله.

هناك العديد من المناقشات حول امكانية ادارة ثقافة المنظمة وأعرافها فهل يجب على المديرين معالجة إدارة نظام القيم والأعراف في المنظمة أم يجب اعتبار الثقافة مسألة غير رسمية.

لهذا السبب فإن تأثير ثقافة المنظمة على إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون كبير. ولأن الثقافة يمكن أن تدعم أو تتصادم مع سياسات معينة للموارد البشرية. على سبيل المثال فإن الثقافات التي تحض على التعاون لا تحبذ نظم تقييم الأداء لتحديد الحوافز والترقيات وغيرها الشركات التي تشجع الابتكار

جميع الحقوق محفوظة. الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفردي من خلال الحوافز المعلنة، سوف يصعب عليها تحقيق ذلك في ثقافة تركز على التوافق Conformity .

4- استراتيجية المنظمة

ويقصد باستراتيجية المنظمة، ما هي الكفاءات المحورية المميزة للمنظمة، الأشياء التي تميز المنظمة عن منافسيها، وما هو الأساس الذي يميز المنظمة ويعطيها ميزة تنافسية، هل هو الابتكار الفني، وخدمة المستهلك، والجودة، خطوط الانتاج أو الخدمات، وتكلفة المنتج؟ على أي أساس سوف تستمر الميزة التنافسية، هل تعتمد الشركة على القيود والعوائق المالية والمعرفية في الدخول، والحماية القانونية، ما هي الأهداف طويلة الأجل الخاصة بالنمو والحصة السوقية، وما الذي تقوم به الشركة للوصول إلى ذلك. ما هي طبيعة الهيكل المالي في الشركة أي الاعتماد على الملكية أم المديونية في التمويل.

5- تكنولوجي الانتاج وتنظيم العمل

نهتم في هذا الجزء بكيفية تحويل مدخلات العمل إلى مخرجات.

أ- الموقع المادي وخصوصية العامل

هل يتم العمل في مكان واحد ويعمل الأفراد مع بعضهم البعض. فالأعمال التي تتم في أماكن منفصلة سوف يكون من الصعب الرقابة عليها وتوجيهها. عندما يعمل الأفراد في مكان واحد عن قرب واعتماد متبادل يكون من الصعب معالجة العمال المختلفين الذين يرون أنفسهم متشابهين.

ب- المهارات المطلوبة

ما هي المهارات المطلوبة؟ هل يتم الاستحواذ عليها خارجياً أم من الوظيفة؟ هل هذه المهارات خاصة بالشركة أم يمكن نقلها؟ عندما يتم الحصول على المهارات المطلوبة من خلال الوظيفة فإن العاملين الجدد أقل انتاجية من

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

العاملين القدامى لأن العاملين الجدد يقضون وقتاً في تعلم مهام الوظيفة؟ وحتى إذا كانت هذه المهارات يتم الاستحواذ عليها خارج الوظيفة فإن الشركة غالباً ما تدفع مقابل الحصول على هذه المهارات وفى كلتا الحالتين فإن تكلفة معدل الدوران تكون رتفعة وأن الشركة تتخذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على العمال المدربين وتجتذب العمال المطلوبين. وعندما يتم الحصول على المهارات من خلال الوظيفة وتزداد متطلبات المهارات بزيادة المستوى.

ج-مراقبة مدخلات العاملين

رقابة العاملين من حيث الجهد، والجودة، والعناية، وتوزيع الوقت على المهام. هذه العملية لها علاقة بالموقع المادي للعمل فالرقابة المباشرة على العمل قد تكون مكلفة جداً كذلك فإن الرقابة غير المباشرة قد تكون أفضل ويتم ذلك من خلال المخرجات التي يحققها العامل.

د- غموض المهمة والابتكار.

هـ-أنماط التعاون والاعتماد المتبادل بين الأفراد

يشير الاعتماد المتبادل إلى أي مدى يكون انتاج العامل مرتبط بمجهودات العمال الآخرين في بعض الحالات فإن جهود العامل تكون فردية مثل تأليف الكتب، وفي بعض الحالات يكون الاعتماد متسلسلة Sequential وقد يكون متبادل reciprocal، و كلما زاد الاعتماد زادت الصعوبة في تقييم الأداء.

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية

تهتم إدارة الموارد البشرية بعمليات الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الأجور والمرتبات، التعويضات، المكافآت، التقييم، الترقية، وغيرها.

تتكون الموارد البشرية في المنظمات من كل الأفراد الذين يقومون بمختلف الأنشطة ولذا فإن كل القرارات التي تؤثر على القوى العاملة لها علاقة بوظيفة ادارة الموارد البشرية بغض النظر عن حجم ووجود وحدة تنظيمية رسمية للموارد البشرية.

الغرض من هذا الفصل هو توفير معلومات ومعارف وخبرات يمكن استخدامها لتحسين فاعلية أنشطة إدارة الموارد البشرية. علاوة على ذلك ينبغي التنويه إلى أن معظم برامج وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية هي تلك التي ترتكز على وتؤدى إلى تحسين واستمرارية رسالة المنظمة وخططها الاستراتيجية ورضا عملائها.

العوامل التي أدت إلى تزايد دور ادارة الموارد البشرية

هناك العديد من التحديات التى تواجه الموارد البشرية فى المنظمات على مستويات البيئة التى تعمل بها المنظمة، وعلى مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد. فالبيئة التى تعمل بها المنظمة تؤثر على أداء العاملين على الرغم من أن البيئة تعد خارج نطاق سيطرة ورقابة المنظمة، ومن أبرز التحديات التى تفرضها البيئة على الموارد البشرية التغير السريع، وثورة الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، والتنوع فى قوة العمل، والعولمة، والقوانين والتشريعات، والتغير فى دور الأسرة وتطورها، ونقص المهارات، والكوارث الطبيعية. أما التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية على المستوى التنظيمى فهى الوضع التنافسى، واللامركزية، واعادة هيكلة النظمات،

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والادارة الذاتية لفرق العمل، والنمو فى المشروعات الصغيرة، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجى، وعمليات الاسناد التى تستخدمها المنظمات لأداء أعمالها عن طريق منظمات أخرى، وتكامل عمليات الانتاج. أما تحديات الموارد البشرية على مستوى الأفراد فهى كيف تعامل الشركة الموظفين وتحافظ عليهم حتى لا يذهبوا إلى المنافسين، والتقابل بين الفرد والوظيفية، والأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية، والانتاجية والتمكين، والشعور بعدم الامان الوظيفى.

وعموماً أشار معظم الخبراء والباحثين إلى عدة عوامل منها: تدهور الانتاجية في معظم دول العالم، وتزايد المنافسة العالمية واتساع نطاق الاقتصاد العالمي، وتزايد القوانين والتشريعات، والتعقد في خصائص وتوليفة القوى العاملة.

1- التدهور فى الانتاجية

تواجه العديد من المنظمات والدول المتقدمة والنامية مشكلة انخفاض الانتاجية. وهناك أسباب عديدة ومتنوعة لانخفاض الانتاجية، إلا أن الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً فى هذا الشأن.

من أكثر الأسباب أهمية لتزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هو الارتباط المدرك بين أنشطة الموارد البشرية وازمة الانتاجية والجودة في الولايات المتحدة، في منتصف التسعينات انخفض مستوى التنافسية الذي كانت تتمتع به شركات وصناعات الولايات المتحدة أمام منافسيها الرئيسي (اليابان، كوريا، ألمانيا، فرنسا) لقد حصلت الولايات المتحدة على رقم A في صناعتين فقط هما الأدوية Forest وحصلت على C أو أقل في خمسة صناعات بما في ذلك الحاسبات، والسيارات، والالكترونيات.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

لقد قام مجموعة من الباحثين في مؤسسة ماسشوتس للتكنولوجيا MIT بدراسة عن الانتاجية في الولايات المتحدة، وأشار تقريرهم إلى أن الولايات المتحدة تواجه مشاكل خطيرة في الانتاجية. ففي الفترة من 1993 حتى 1995 كان معدل الزيادة في انتاجية الولايات المتحدة 1.5 في نفس الفترة كان معدل النمو في الانتاجية في ألمانيا 3.1. كما أن معدل النمو في الانتاجية في الولايات المتحدة كان 55% من معدل النمو في انتاجية اليابان.

ورغم أن هناك أسباب عديدة لتفسير الانخفاض في الانتاجية سواء على المستوى الكلى وتتعلق بالاقتصاد، والصناعة، والقوانين، وخصائص قوة العمل، وأسباب على مستوى الجزئي تتعلق بالمنظمات واتحادات العمال والعاملين. إلا أن من أكثر التفسيرات الشائعة هي الفشل في إدراك دور الأفراد والعنصر البشري في معدل الانتاجية. عالم الأعمال وإدارة المنظمات يركز على المتغيرات قصيرة الأجل مثل العائد على الاستثمار، وتكاليف المنتج، ومكاسب أو عوائد الأسهم إلا أن القليل من الشركات ركزت على دور العاملين في تحسين جودة السلع والخدمات. هذا الفشل في إدراك الارتباط بين المحور البشرى والانتاجية بدأ يتغير ببطء. وهناك العديد من الأمثلة على أن تعيين فريق جديد للإدارة العليا أخذ شركات في حالة سيئة ولكن في وقت قصير وربما بعدد أقل من العاملين أدى إلى إعادة هيكلة الشركة، على أية حال فإن هذه الأمثلة معظمها في الشركات اليابانية. فعمليات تقييم جودة المنتجات أو الخدمات تعطى اهتمام أكبر لأنشطة الموارد البشرية.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- عولمة الاقتصاد وزيادة المنافسة العالمية وأتساع نطاق الاقتصاد العالمي وظهور اقتصاد المعرفة

تشير العولمة إلى قيام الشركات بتوسيع أنشطتها ومبيعاتها وملكيتها إلى أسواق خارجية مثلما تفعل شركات مرسيدس وسونى وآبل وسامسونج وغيرها. والعولمة لها العديد من المضامين، فهى تعنى زيادة المنافسة وزيادة المنافسة تعنى مزيد من الضغوط لخفض التكاليف وزيادة الانتاجية وهو ما يترجم فى نهاية المطاف فى الادارة العاملة للموارد البشرية فى الشركات.

لقد أتسع نطاق الاقتصاد العالمي والمنافسة من حيث الدول والأسواق الحديثة. يجب على المنظمات على اختلاف أنواعها اعادة النظر في القوى العاملة من حيث المهارات والتكاليف الانتاجية على أساس عالمي. الخصائص المميزة لهذه المواقف غالباً ما ترتبط بأنشطة الموارد البشرية، والصعوبات التي تواجهها والمشاكل. أحد الاستجابات للمنافسة العالمية الشرسة هو اعادة هيكلة المنظمات أو ما يشار إليه بضبط الحجم أو خفض قوة العمل. وتلعب أقسام ادارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في عمليات اعادة الهيكلة في المنظمات.

3- التغيرات التكنولوجية المتسارعة

تحاول العديد من المنظمات فى الوقت الحالى زيادة الانتاجية وتحسين جودة الخدمات التى تقدمها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال دمج الموارد البشرية والبرمجيات وتكاملها مع الاجهزة والمعدات التى تستخدمها، على سبيل المثال، فإن الجامعات تستخدم تكنولوجيا المعومات والانترنت مع الطلاب بصورة كاملة تقريباً فى كل شئ بما فى ذلك القبول والتسجيل والرسوم الدراسية والامتحانات والتقييم، ونفس الشئ مع الأساتذة والخريجين ومختلف الاطراف. ولقد أدى استخدام تقييمة تكنولوجيا المعلومات فى تلك الجامعات إلى تخفيض عدد العاملين والتقليل من استخدام الادارة اليدوية. ولقد أدت تكنولوجيا

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المعلومات إلى تبنى المنظمات ما يسمى بإدارة الموارد البشرية الالكترونية، ولقد سمح ذلك لادارة الموارد البشرية فى المنظمات أن تركز على الجوانب الاستراتيجية وتحسين كفاءة انشطة وانظمة الموارد البشرية (Bernardin & Russell, 2013) .

وتستخدم المنظمات تكنولوجيا المعلومات والانترنت فى عمليات الاختيار والتعيين وتقييم الآداء والاجور والمرتبات والحوافز وغيرها. علاوة على ذلك تستطيع المنظمات استخدام فرق العمل الافتراضية والمنظمات والافتراضية وورش العمل عبر مؤتمرات الفيديو وغيرها لتسهيل أعمالها. كما أدت تكنولوجيا المعلومات إلى عديد من المشاكل والقضايا الجديدة مثل قضية الخصوصية وحقوق الملكية الفكرية وغيرها.

4- التشريعات والقوانين

يعكس التغير في القوانين والتشريعات استجابة للقضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع. ولقد أشارت بعض التقارير أنه فى عام 2010، كانت نسبة القضايا المرفوعة ضد الشركات فى الولايات المتحدة 32% لها علاقة بالموارد البشرية، فى حين كانت نفس النسبة عام 1994 فقط 7% (Bernardin & Russell, 2013) . يجب أن يدرك المهنيون في مجال الموارد البشرية مختلف القوانين والتشريعات والقضايا التي تؤثر على العاملين من حيث المرتبات وقوانين العمل، والأمان الوظيفى، والهجرة، وقوانين تكافؤ الفرص ومنع التمييز بين البشر.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

5- التغير في خصائص القوى العاملة

أ- مستويات التعليم والمهارة

تخطت نسبة قوة العمل في العالم التى تحمل درجات جامعية 30%، هذه النوعية من العمالة لديها طاقات عالية يمكن أن تساهم بها في تحسين فاعلية المنظمات. علاوة على ذلك، فالعاملين الأكثر تعليماً يطلبون شراكة أكثر في القرارات التي تتخذ في المنظمات ويريدون أن يكون لهم صوتاً مسموعاً في شئون وعمليات الشركة. أيضاً التحول من العمل اليدوي إلى العمل المعرفى يعنى الاعتماد أكثر على الجوانب الفكرية والمعرفية في اداء الأعمال. لهذا هناك دور أكبر لوظيفة الموارد البشرية لمقابلة احتياجات العاملين لبرامج أكثر ابتكاراً في التدريب، والتعويضات، وإدارة الأداء، وتطوير المسار المهني.

ب- الاتجاهات

لقد تغيرت اتجاهات العاملين، فالعاملين الآن يهتمون بالتوازن بين نمط الحياة (الأسرة والترفيه) وبين احتياجات العمل. فالحاجة للترقية زادت أهميتها بالنسبة للأفراد مقارنة بالعمل، على سبيل المثال، أجرت شركة Dupond corporation دراسة ميدانية وأشارت نتائجها إلى أن الالتزامات العائلية تلعب دوراً هاماً في اختيار المسارات المهنية بالنسبة للرجال والنساء. العمال الأمريكيين يريدون وظائف تمنحهم عملاً له قيمة وتشعرهم بالرضا والانجاز الذاتي. كما يريدون وظائف تمنحهم قدراً من التحديات وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعارفهم.

هذا التغير في اتجاهات وقيم العاملين يتطلب استخدام استراتيجيات مختلفة للموارد البشرية في المنظمات. فلم يعد مجرد الأجر والترقية هو الدافع الرئيسي

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

للأداء، لذلك ينبغي على المنظمات أن تطور خطط وظيفية وتعيد هيكلة الوظائف التي تقدمها للعاملين بحيث تشعرهم بالإنجاز.

ج- التنوع في العاملة

دخلت العديد من النساء والأقليات أسواق العمل وأصبحوا يحتلون مواقع الرجال. كما دخل العديد من المعوقين ميدان العمل نظراً للقوانين والتشريعات. ولهذا بدأت المنظمات في تبنى جداول العمل المرنة، برامج تدريبية أفضل، خطط للسفر، ترتيبات العناية بالأطفال، واستراتيجيات التطوير المهنى، علاوة على ذلك فإن بناء واستمرارية جودة قوة العمل في ظل هذا التنوع أصبح أحد التحديات التي تواجه الممارسين والمديرين في مجال إدارة الموارد البشرية.

د- التركيبة العمرية للعاملين.

ج- فجوة المهارات الوظيفية

أشارت العديد من الباحثين إلى تزايد مشكلة البطالة الهيكلية في دول مثل الولايات المتحدة. وتشير إلى عدم قدرة سوق العمل على توفير وظائف تناسب العمالة المتاحة.

من يقوم بأنشطة الموارد البشرية وما هى المشاكل التى يواجهها

تقليدياً، تقوم ادارة الموارد البشرية بأنشطة الموارد البشرية داخل المنظمات، ولكن هناك بعض المنظمات التى تقوم بعمليات إسناد انشطة الموارد البشرية إلى شركات خارج المنطقة لتقوم بها محل المنظمة. والمدير المسئول عن ادارة الموارد البشرية فى المنظمات يطلق عليه مدير ادارة الموارد البشرية أو رئيس قطاع الموارد البشرية او المدير العام للموارد البشرية. ويعمل هذا المدير مع بقية المديرين فى المؤسسة لأداء مهام وأنشطة الموارد البشرية وهو مسؤل عن تنسيق إدارة أنشطة الموارد البشرية لكي يساعد النظمة على تحقيق أهدافها، كما

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يتشارك مع المديرين التنفيذين فى المنظمة لانجاز مهام إدارة الموارد البشرية. وكما هو معلوم، فإن المدير التنفيذى هو شخص يساهم بصورة مباشرة فى انجاز وتحقيق اهداف المنظمة. ويواجه القائم بإدارة الموارد البشرية العديد من القضايا والتحديات مثل ظاهرة الفساد وانتشار وشيوع السلوك غير الاخلاقى فى مجال العمل، والبيروقراطية ولوائح وروتين العمل وعدم مرونته، وحالات الصراع أو النزاع المشتعل فى المنظمات، وهجرة الكفاءات البشرية للعمل خارج البلاد، وعدم كفاية الاجور والمرتبات الرسمية لسد احتياجات العاملين، وظواهر التسكع فى العمل، وعدم الولاء للمهنة وللمنظمة وغيرها.

الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية

هناك العديد من الأنشطة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المنظمات ويمكن تصنيف هذه الأنشطة في ستة محاور:

1- التصميم التنظيمي

ويتضمن:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل الوظائف.
- تصميم الوظائف
- فرق العمل (الأنظمة الفنية الاجتماعية)
- نظم المعلومات

2- التوظيف

- الاستقطاب / المقابلات / التعيين
- الترقية / النقل/الفصل
- التقديم والتوجيه والتوعية
- أساليب اختيار العاملين.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- ادارة الأداء

- تقييم الأداء/الادارة بالأهداف
- برامج تحسين الانتاجية.
- تقييم الأداء المرتكز على المستهلك

4- نظم المكافآت/ المنافع/

- برامج الأمان.
- الخدمات الصحية والطبية
- ادارة التعويضات.
- ادارة الأجور والمرتبات.
- التامين.
- تعويضات البطالة.
- خطط الشراكة في الأرباح.
- علاقات العمل/ المساومة الجماعية.

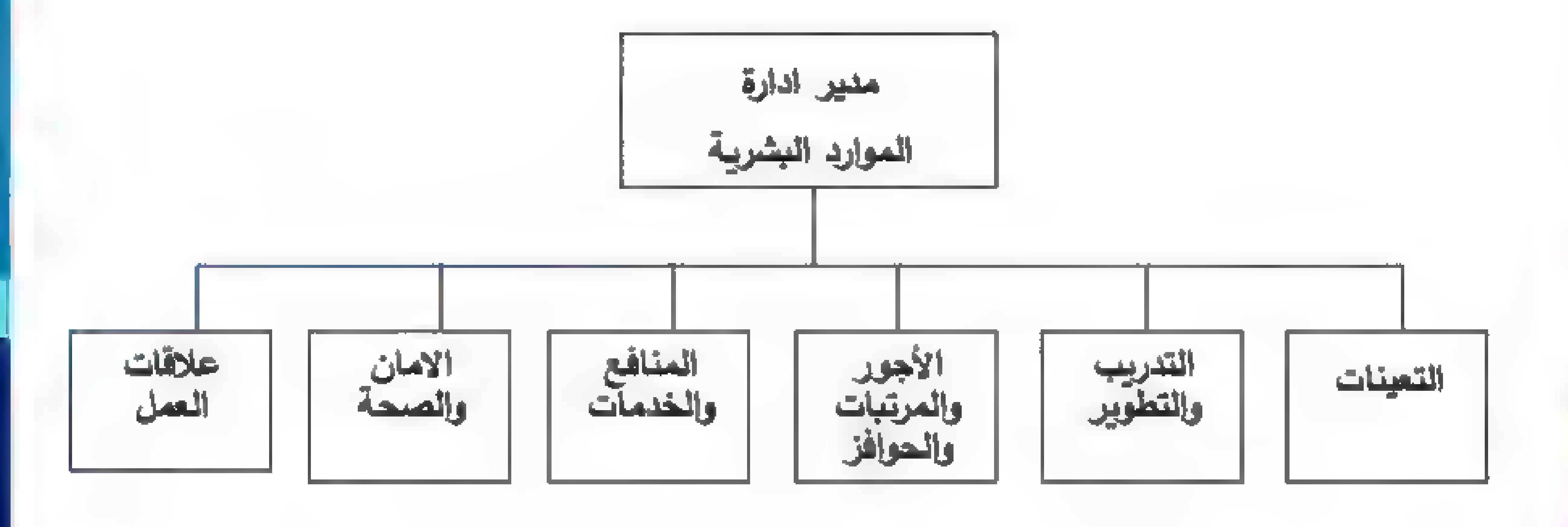
5- تطوير المنظمات والعاملين

- تطوير الادارة/ الإشراف.
- تطوير المسار المهني.
- برامج مساعدة العاملين.
- التدريب المهارى، غير الإداري.
- برامج التقاعد.
- مسح الاتجاهات.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الهيكل التنظيمى لادارة الموارد البشرية

يختلف الهيكل التنظيمى لادارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى طبقاً لحجم المنظمة واهدافها وطبيعتها وتوجهات الادارة العليا نحو العنصر البشرى وأهميته فى المنظمة وحتى فى المجتمع. ويوضح الشكل رقم (   ) الهيكل التنظيمى لادارة الموارد البشرية فى منظمة متوسطة الحجم.



جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المراجع

1- Pieper, R. (1990), "Human Resource Management: An international comparison, New York, 1990.

2- Baron, J. and Kreps, D.M (1999), strategic Human resources: frameworks for general managements, John wiley & sons, IVC.

3- Bernardin, J.H.,and Russell, J.E.A (1993), Human Resource Management, An experimntial after approach" MC Graw. Hill, Newyourk.

4- Denisi, A. & Griffin, R. (2008). Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, New Yurok.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل السابع

اللوچستيات وسلاسل التوريد

- مقدمة.
- أولاً: مفهوم اللوچستيات.
- ثانياً: مفهوم سلسلة التوريد.
- ثالثاً: أنواع التدفقات في سلسلة التوريد.
- رابعاً: أعضاء(هيكل) سلسلة التوريد.
- خامساً: تكامل سلسلة التوريد.
- سادساً: مرونة سلسلة التوريد.
- سابعاً: مفهوم إدارة سلسلة التوريد.
- ثامناً: لماذا تحتفظ المنظمة بالمخزون؟
- تاسعاً: تكاليف المخزون.
- عاشراً: النماذج الكمية للرقابة على المخزون.
- تمارين للتدريب.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

اللوچستيات وسلاسل التوريد

مقدمـة:

نشأ مفهوم اللوچستيات Logistics في بداية أمره نشأة عسكرية حيث بدأ استخدامه في القوات المسلحة الفرنسية في عام (1905) بغية تأمين وصول الذخائر والمؤن لتحقيق الأغراض العسكرية وذلك في الوقت المناسب وبأمثل طريقة ممكنة، ثم تم استخدامه في جيوش الحلفاء بكثافة خلال الحرب العالمية الثانية.

وبعـد أن انتهـت الحـرب العالميـة الثانيـة ظهـرت العديـد مـن البحـوث والدراسات والكتابات العلمية التي تناولت مفهوم اللوچستيات بالدراسة والتحليل وسعت نحو تطبيق أساسيات هذا المفهوم في مجال الأعمال، وفي ضوء ذلك تـم التوصـل إلـي مـا أطلـق عليـه اسـم لوچسـتيات الأعمـال Business Logistics.

ويتمثـل الفـارق الأساسـي بـين مفهـوم اللوچسـتيات وسلسـلة التوريـد، بـأن الوظائف اللوچستية تعد هي الكيان الأصـغر الذي يتضـمن القيام بمجموعة من المهام والأنشطة اللوچستية التي تحدث داخل المنظمة وتضمن تدفق المدخلات والخامات من الموردين وتضمن كذلك وصـول منتجاتها إلى السوق. أما مفهوم سلسلة التوريد فهـو المفهـوم الشـامل والأوسـع لأنـه يتضـمن ممارسـة الوظـائف اللوچستية عبر عدة أطراف ومنظمات تعمل معاً بشكل متناسق لضمان وصول المنتج للمستهلك النهائي، فهي بذلك تعبر عن كيان متكامل متحالف من عدة منظمات.

وحيث أن عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للإستهلاك من جانب العميل تحتاج إلى مراحل عدة، وهذا ما تؤديه إدارة سلسلة التوريد في الواقع العملي. وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بدءاً بالموردين الرئيسين وصولاً إلى العميل النهائي. وهذا المنظور المعاصر لسلسلة التوريد يؤدي إلى تحقيق منافع استيراتيجية وعملية، وبذلك يمكن تحقيق ميزة تنافسية لكل شركاء سلسلة التوريد.

ويعد مفهوم إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management من أهم الإتجاهات الحديثة التي تسعى إلى التوافق مع متطلبات العولمة وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمات، حيث اتجهت المنافسة من إطارها التقليدي في شكل منافسة بين المنظمات إلى شكل آخر أكثر قوة وهو المنافسة بين سلاسل التوريد مع بعضها البعض. وحظي مفهوم سلسلة التوريد في الوقت الراهن باهتمام متزايد من جانب الممارسين والباحثين تماشياً مع حدة المنافسة في الأسواق العالمية التي لم تعد المنافسة فيها بين المنظمات بل اتسعت لتصبح بين سلاسل التوريد (Hosseini, et al, 2012).

وتكمن أهمية سلاسل التوريد في إكساب الشركة ميزة تنافسية تمكنها من تخفيض نفقاتها وزيادة جودة منتجاتها كمرحلة أولى، من خلال شراء المواد الخام من الموردين بأسعار تفضيلية اعتماداً على بناء شبكة علاقات معهم، كما تعتمد المرحلة الثانية على تخفيض حجم التالف أو الفاقد بسبب تصنيع المواد وتحويلها.

أولاً: مفهوم اللوجستيات Logistics:

هناك عدة تعريفات للوجيستيات منها:

اللوجستيات Logistics هو العملية التي تخلق قيمة عن طريق التوقيت والنقل والتحديد الجغرافي للمخزون.

كما تعرف بأنها "الوظيفة التي تتضمن النقل والتخزين والمناولة في مختلف المنظمات الإنتاجية".

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتعرف **الرابطة الأمريكية للتسويق** American Association Marketing اللوجيستيات علي أنها: "تحريك ومناولة المواد من نقطة الإنتاج إلى نقطة الإستهلاك".

يعرف **مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية CLM** اللوچستيات Logistics بأنها جزء من أنشطة سلسلة التوريد وأنها " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء."

ينقسم التعريف السابق إلى جزأين هما:

1. اللوچستيات هي **عملية**: وهي تشمل جميع الأنشطة التي تؤثر على جعل السلع والخدمات متاحة للعملاء في الزمان والمكان اللذين يرغبان في الحصول عليهما.
2. أن اللوچستيات هي **جزء** من سلسلة التوريد، وليست كل سلسلة التوريد.

من خلال مجموعة التعريفات المقدمة حول اللوچستيات ، يمكن استخلاص ما يأتي:

- اللوچستيات عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تبدأ ممارستها من استلام المواد الأولية وحتى حصول العميل على المنتج النهائي.
- الهدف الأساسي من القيام بأنشطة اللوچستيات هو عملية تسهيل إنسيابية المواد الأولية لوصولها للمنظمة وأيضا إنسيابية وصول المنتجات إلى مستهلكيها ومستعمليها.
- اللوچستيات هي عملية إتاحة وتوفير المنتجات بالكمية المناسبة في الوقت والمكان المناسبين للعملاء وفي الأسواق المستهدفة وفقا

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

لحاجاتهم ورغباتهم، بأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان مع تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المنظمة.

وتتكون وظيفة اللوجستيات من أنشطة رئيسية وأخرى مكملة أو داعمة كما يلي:

الأنشطة الرئيسية:

1. خدمة العملاء Customer Service: وهي الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المنظمة وأن أي تخطيط للوظائف الأخري يكون مبنياً على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد.
2. النقل Transportation: اختيار الوسيلة المناسبة وتحديد مسارها واعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل. وتعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المنظمة للتعامل مع الموردين أو العملاء فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المنظمة. لهذا يجب على المنظمة أن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل حول أفضل العروض والإختيار بين إمتلاك وسائل النقل أو إستئجارها.
3. التخزين Warehousing: يعتبر التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المنظمات وذلك لإنه يؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على العمليات الإنتاجية إذ أنه يوفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات. كما أن لهذه الوظيفة تأثيرها على النشاط التسويقي لأن التخزين يختص باستقبال والمحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4. تدفق المعلومات Information Flows: هي مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والتي تتولى مهام جمع، استرجاع، تشغيل، تخزين، وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في المنظمة.

الأنشطة الداعمة:

1. التنبؤ بالطلب Forecasting: تعتمد معظم القرارات في المنظمة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي منظمة تجاهل إتجاه الطلب على منتجات المنظمة والذي يؤثر في قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين. ويمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية.
2. الشراء Purchasing: هي الوظيفة المسئولة عن توفير إحتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات وفقاً لسياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المنظمة للوصول إلى الأهداف الموضوعة. وتتمثل أهميتها في المفاضلة بين البدائل المتعددة وإختيار أحسنها. أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الإختناقات في الإنتاج والشراء بحكمة في ظل التنافسية وذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبين ومصدر التوريد المناسب.
3. المناولة Handling: تشير عملية المناولة إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر، إستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد أو إدارة المشتريات.

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4. التعبئة والتغليف Packaging: توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الحجم والشكل بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة. ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف مما يساعد أيضاً على سهولة المناولة والحركة. والتغليف يحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف. لذلك يجب تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت.

ثانياً: مفهوم سلسلة التوريد:

تعرف سلسلة التوريد بأنها "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ بالموردين وتنتهي عند العميل النهائي وذلك لتدفق السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض رفع كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها (Seebacher & Winkler, 2015).

وتعرف سلسلة التوريد بأنها شبكة من الموردين والمنتجين والموزعين والعملاء تتدفق خلالها المواد الخام والمستلزمات والمنتجات والمعلومات والأموال بين الأطراف المكونة لها (Danese, et al, 2013).

وتعرف سلسلة التوريد أنها شبكة من وحدات الأعمال التي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق الموردين ومن ثم تحويلها إلى سلع وتوزيعها على الزبائن.

وتشير سلسلة التوريد إلى عملية إنتقال السلع والمنتجات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

وتمثل سلسلة التوريد جميع الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد الخام والمنتجات والخدمات من مصادر التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي. أي أن سلسلة التوريد تعبر عن مستوى التكامل بين هذه الأنشطة من خلال تحسين العلاقات

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بين أعضاء سلسلة التوريد سواء أكانت تمثل أفراداً أم منظمات وصولاً إلى الأداء المتميز.

ويشار إلى سلاسل التوريد أحياناً على أنها **سلاسل القيم Value chains** وهذا يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيم أو التوريد هي تجميع لشركات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل شركة هما:

عنصر التوريد: يبدأ مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالشركة.

عنصر الطلب: يبدأ في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات الشركة للعميل وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

ثالثاً: أنواع التدفقات في سلسلة التوريد:

هناك ثلاثة أنواع من التدفقات في سلسلة التوريد وهي:

1- المواد Material.

2- المعلومات Information.

3- الأموال Finance .

<u>تدفقات إلى أسفل: Downstream (تتجه من المُنتج إلى المستهلك)</u>

المواد: تتمثل في تدفق المنتجات.

المعلومات: عروض الشركة، تأكيد أمر الشراء، تقارير المخزون، مواعيد التسليم.

الأموال: التسعير، شروط الائتمان.

<u>تدفقات إلى أعلى: Upstream (تتجه من المستهلك إلى المُنتج)</u>

المواد: المردودات، الإصلاحات.

المعلومات: طلب تسعير، أمر شراء، شكاوي الجودة، تقارير عن أداء الموردين

الأموال: المدفوعات.

رابعاً: أعضاء(هيكل) سلسلة التوريد:

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1. الموردين Suppliers: مصدر المواد الخام.
2. المصنعين Manufacturers: صانع المنتج.
3. الموزعين Distributors: تعبئة وتخزين المنتج.
4. تجار التجزئة Retailers: بيع إلى المستخدم النهائي.
5. العملاء Customers: استخدام المنتج النهائي.

خامساً: تكامل سلسلة التوريد:

يعرف (2010) Flynn, et al تكامل سلسلة التوريد على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين أنشطتها وعملياتها الداخلية والتعاون الإستراتيجي مع مورديها وعملائها، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تدفق المواد الخام والمنتجات والمعلومات والقرارات والأموال لتوفير أقصى إشباع لاحتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ويساعد تكامل سلسلة التوريد المنظمات على تجنب الأنشطة التي لا تضيف قيمة لها، ويدعم من جودة المنتج ويزيد من القدرة على توفيره للعملاء في الوقت المناسب مما يترتب على ذلك زيادة نمو مبيعات تلك المنظمات.

كما يؤدي تكامل سلسلة التوريد من تحسين أداء المنظمات عن طريق التكامل مع الموردين والعملاء والذي يساعد على تحقيق تبادل للبيانات بين أطراف سلسلة التوريد مما يترتب عليه تحسين تدفق المواد الخام والمنتجات خلال سلسلة التوريد.

ومن منظور التكلفة فإن زيادة درجة التكامل مع الموردين والعملاء يحقق العديد من المنافع للمنظمة مثل: تخفيض تكاليف التصنيع، وزيادة معدل دوران المخزون، وزيادة إنتاجية العاملين وذلك في الأجل القصير، أما في الأجل الطويل فيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة للمنظمة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات البحثية تبين أن تكامل سلسلة التوريد يتمحور حول ثلاثة أبعاد هي: التكامل الداخلي بين أنشطة وعمليات المنظمة، والتكامل

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الخارجي مع الموردين، والتكامل الخارجي مع العملاء. وفيما يلي توضيح لطبيعة تلك الأبعاد:

أ- التكامل الداخلي Internal Integration:

يشير التكامل الداخلي إلى نظام التعاون الإستراتيجي بين الوظائف المختلفة في المنظمة في المجالات المتعلقة بتصميم المنتج، والشراء، والإنتاج، والتوزيع والمبيعات، وذلك حتى تتمكن المنظمة من تلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة (Wong, et al, 2011).

أي أن التكامل الداخلي يشير إلى الدرجة التي تعمل فيها أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية بطريقة تعاونية وتتفاعل مع بعضها البعض لحل الصراعات التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف (Danese, et al, 2013).

وتتمتع المنظمة بدرجة عالية من التكامل الداخلي عند إزالة حواجز الاتصال بين الوظائف المختلفة بها، وتسهيل المشاركة في المعلومات في الوقت المناسب عبر الوظائف الرئيسية بالمنظمة (Wong, et al, 2011).

ب- التكامل مع الموردين Integration with Supplier:

يشير التكامل مع الموردين إلى قدرة المنظمة على بناء وتطوير والمحافظة على علاقات تعاونية وإستراتيجية وتبادل للمعلومات مع الموردين، إضافة إلى إشراكهم في تخطيط وتنسيق أنشطة سلسلة التوريد (Danese, et al, 2013). أي أن التكامل مع الموردين يشير إلى قدرة المنظمة على التعاون، والتفاعل مع مورديها لضمان تدفق المواد الخام والمعلومات بالصورة المناسبة وفي التوقيت المناسب.

ويعبر التكامل مع الموردين عن شراكة طويلة الأجل تشجع على تنسيق الجهود من أجل حل المشاكل المتبادلة بين المنظمة ومورديها، وذلك إنطلاقاً

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

من التعاون والمشاركة بالمعلومات والتنسيق المشترك فيما يتعلق بخطط المنظمة.

ج- التكامل مع العملاء Integration with Customer:

يشير التكامل مع العملاء إلى قدرة المنظمة على بناء وتطوير والمحافظة على علاقات تعاونية إستراتيجية وتبادل للمعلومات مع العملاء، وتحقيق التفاعل معهم للتأكد من تدفق المنتجات والمعلومات بالصورة المناسبة (Danese, et al, 2013).

ولتحقيق درجة عالية من التكامل مع العملاء يجب على المنظمة القيام بالممارسات التي تستخدم لإدارة شكاوي العملاء، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بغرض تلبية رغباتهم وتحسين رضاهم.

وتعد المنظمة محققة لدرجة عالية من التكامل مع العملاء عندما تتمكن المنظمة من فهم توقعات السوق والفرص المتاحة به بصورة أعمق، ووجود وسائل اتصال فعالة بين المنظمة وعملائها تمكنها من سرعة الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء.

سادساً: مرونة سلسلة التوريد Supply Chain Flexibility:

إن عولمة الأسواق وتزايد حدة المنافسة والاهتمام المستمر برغبات العملاء في ظل بيئة التصنيع الحديثة التي تتسم بزيادة درجات عدم التأكد البيئي، جعلت الكثير من المنظمات يوجهون اهتمامهم نحو إدارة سلسلة التوريد للمحافظة على مكانتهم التنافسية ومواجهة الأسواق المنافسة. ويتمحور مصدر عدم التأكد البيئي الذي تواجهه المنظمة حول ثلاثة أبعاد وهي : عدم التأكد المرتبط بالطلب، وعدم التأكد المرتبط بالتوريد، وعدم التأكد المرتبط بالتكنولوجيا.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وفي ضوء ارتفاع درجات عدم التأكد البيئي الذي يواجه المنظمة، أدركت المنظمة أهمية تمتع سسلسلة التوريد الخاصة بها بخاصية المرونة، تلك الخاصية التي تمكنها من إدارة عدم التأكد البيئي للتكيف مع ما يقع حولها من أحداث غير متوقعة، ومواكبة ما يحدث من تطورات.

وتعرف المرونة بصفة عامة على أنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والإقتصادية من خلال الاستجابة السريعة والتي قد تأخذ شكل رد الفعل أو المبادرة لما تفرضه ظروف السوق من فرص وتهديدات.

وتعددت التعريفات المقدمة لتعريف مرونة سلسلة التوريد، حيث عرفها (Vickery, et al, 1999) على أنها قدرة المنظمة على مواجهة التذبذب في حجم الطلب والقدرة على التعديل في المنتج أو تقييم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة.

وكذلك عرفها البعض (Sánchez & Pérez, 2005) على أنها تشتمل على أبعاد المرونة التي لها تأثير مباشر على عملاء المنظمة عن طريق المشاركة في المسئولية بين وظيفتين أو أكثر عبر سلسلة التوريد سواء أكانت وظائف داخلية مثل التسويق والتصنيع أو وظائف خارجية مثل ما يتعلق بالتوريد أو التوزيع.

ويعرفها البعض على أنها قدرة المنظمة على مجاراة التغيرات الداخلية والخارجية لتحسين أرباحها وتحسين موقفها التنافسي (Kumar, et al, 2006).

وفي ضوء الكتابات والأدبيات البحثية التي تناولت أبعاد مرونة سلسلة التوريد، والتي يتضح منها وجود اختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديدهم لأبعاد مرونة سلسلة التوريد فسوف نركزعلى أبعاد مرونة سلسلة التوريد الأكثر شيوعاً في الدراسات وتتمثل فيما يلي: مرونة نظام التشغيل، مرونة التوريد، مرونة التوزيع، مرونة نظام المعلومات. وذلك لأن تلك الأبعاد تضم الأطراف

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الرئيسية لسلسلة التوريد من موردين ونظام التشغيل داخل المنظمة والموزعين.

وفيما يلي نعرض لكل بعد من أبعاد مرونة سلسلة التوريد:

أ- مرونة نظام التشغيل **Operating System Flexibility**:

وتعرف مرونة نظام التشغيل بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد لإنتاج مدى واسع من المنتجات بفعالية من أجل مقابلة طلبات السوق المختلفة، بمعنى قدرة المنظمة على إنتاج المزيج الملائم من المنتجات بتصميمات وأحجام مختلفة لمقابلة توقعات العملاء.

وتلعب مرونة نظام التشغيل دوراً حيوياً في تحقيق التوافق بين إستراتيجيات التصنيع بالشركة مع احتياجات السوق المتغيرة.

وتمكن مرونة نظام التشغيل المنظمة من إنتاج المنتجات في الوقت المناسب من خلال تخفيض وقت إعادة التشغيل، واستخدام الترتيب الداخلي علي أساس خلايا التصنيع، وتطبيق الصيانة الوقائية، والاهتمام بجهود تحسين الجودة.

ب- مرونة التوريد **Sourcing Flexibility**:

تعبر مرونة التوريد عن قدرة مصادر التوريد الخاصة بالمنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتتحدد مرونة التوريد بقدرة وظيفة الشراء على التعامل مع وإدارة العدد المتاح لها من الموردين، وقدرتها على التأثير على الموردين لإمداد المنظمة باحتياجاتها من المواد الأولية بالجودة المناسبة.

وترتبط مرونة التوريد بقدرة المنظمة على البحث عن مورد بديل للمواد الخام أو الأجزاء التي تقوم بشرائها، ويرى بعض الباحثين أن المنظمة إذا أرادت أن تتنافس من خلال مرونة التوريد في هذه الحالة تصبح ممارسات التوريد هامة جداً بالنسبة لها (Sánchez & Pérez, 2005).

وتعد وظيفة التوريد مرنة إذا توافرت لديها سعة توريد إضافية لمواجهة التذبذب المفاجئ في الطلب على المواد المطلوبة، فالموردين يمكنهم توصيل

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المواد في أوقات مختلفة حسب إحتياجات المنظمة، وتستطيع أن تمزج ما بين مواد مختلفة بشحنة واحدة لكي يتم إشباع الطلبيات الصغيرة. والمنظمة التي تمتلك عدد كبير ومتنوع من مصادر التوريد يتوافر لديها مدى واسع للحصول على احتياجاتها من المواد الأولية، وكذلك لديها قدرة أكبر للسيطرة على مصادر التوريد.

ج- مرونة التوزيع Distribution Flexibility:

تعبر مرونة التوزيع عن قدرة منافذ التوزيع الخاصة بالمنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتعد مرونة التوزيع مقياس لقدرة المنظمة على تسليم طلبيات العملاء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة دون أي تأخير، وهي أيضاً اختبار لعملية تسليم المواد والمنتجات بين الشركات أعضاء سلسلة التوريد.

وتعبر مرونة التوزيع كذلك عن قدرة المنظمة على توزيع المنتج وتسليمه حسب التغيرات التي تطرأ على مصادر التوريد وأماكن العملاء من غير أن يكون هناك حاجة لوقت إضافي بدءاً بمصدر المواد الخام وانتهاءاً بالمستهلك النهائي (Sánchez & Pérez, 2005). وتعني مرونة التوزيع أيضاً القدرة على التكيف مع الأوقات المختلفة والمتباينة لوصول المنتج إلى العميل (Vickery, et al, 1999).

ويري البعض (Moon, et al, 2012) بأنه إذا أرادت المنظمة تعظيم أو زيادة المرونة في عملية التسليم فإنه يجب عليها العمل على زيادة أعداد ومساحات المخازن، وكذلك زيادة طاقة الأحمال، وتسهيلات التوزيع الأخرى، وأن يكون لديها القدرة على زيادة معدلات تكرار عمليات التسليم للعملاء، وتعديل طاقة وأنماط التسليم للعملاء، وكذلك يكون لديها القدرة على تعديل جداول التسليم لمقابلة التغيرات في حاجات العملاء.

د- مرونة نظام المعلومات Information System Flexibility:

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تعبر مرونة نظام المعلومات عن قدرة نظام المعلومات الخاص بالمنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتعبر أيضاً عن القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل المشاركة في المعلومات عبر الوظائف والإدارات داخل المنظمة ومع الأعضاء الآخرين على امتداد سلسلة التوريد.

أي أن مرونة نظام المعلومات تعني القدرة على موائمة أساليب بناء نظم المعلومات مع احتياجات المنظمة المختلفة للمعلومات لتستجيب لاحتياجات العملاء المتغيرة، وكذلك قدرة المنظمة على القيام بأعمال متعددة ومتنوعة بشكل متزامن وذلك باستخدام الاتصال والتبادل والمشاركة في البيانات داخل المنظمة.

ويري البعض (Moon, et al, 2012) بأنه إذا كان نظام المعلومات داخل المنظمة لديه القدرة على تدعيم إدارة النقل والتوزيع وإدارة المخزون والأنشطة الإنتاجية، ففي هذه الحالة تستطيع المنظمة الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظروف السوق ، كما أن تدعيم نظام المعلومات للأنشطة المختلفة داخل المنظمة وعبر سلسلة التوريد يساعد على تخفيض عدم التأكد عبر سلسلة التوريد ويساهم في زيادة مرونة سلسلة التوريد ككل(Moon, et al, 2012).

سابعاً: مفهوم إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management:

قدم الباحثون تعريفات عديدة لإدارة سلسلة التوريد والتى كان أهمها مايلى:

إدارة سلسلة التوريد (SCM) تشير إلى تكامل الفعاليات الموجهة نحو الحصول على المواد وتحويلها إلى سلع وسيطة ومنتجات نهائية بالإضافة إلى توريدها وإيصالها إلى العملاء.

وفي تعريف آخر لإدارة سلسلة التوريد على " أنها مجموعة من الأنشطة الإدارية المتكاملة التى تبدأ من الموردين وتنتهى عند العملاء لتحقيق مصلحة العميل وكل أصحاب المصالح فى هذه السلسلة ".

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وكذلك تُعرَف بأنها: "إدارة الأنشطة التي تحصل على المواد والخدمات، وتحويلها إلى منتجات وسيطة وتامة، ثم توزيعها من خلال نظام التوزيع".

إدارة سلسلة التوريد هى شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائى فى شكل منتجات وخدمات.

كما عرف البعض إدارة سلسلة التوريد بأنها كافه الانشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية وتوصيلها للمستهلك النهائى إضافة إلى تدفق المعلومات.

تنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلسلة التوريد وهي:

1. الحاجة إلى تحسين العمليات.
2. رفع مستويات الشراء الخارجي.
3. تخفيض تكاليف النقل.
4. زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
5. زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
6. تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

وتهدف إدارة سلسلة التوريد إلى:

1- تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن.

2- تخفيض زمن دورة الإنتاج وذلك نتيجة التعاون بين أعضاء سلسلة التوريد.

3- تخفيض التكاليف وذلك من خلال إنشاء التحالفات وتحسين العلاقات بين أعضاء سلسلة التوريد.

4- سرعة تقديم وتطوير المنتجات.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

5- سرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء.

6- تحقيق الميزة تنافسية لأعضاء سلسلة التوريد.

7- تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

ثامناً: لماذا تحتفظ المنظمة بالمخزون؟

يمكن فهم أنواع المخزون من منظور فهم الأسباب التي تضطر المنظمة للاحتفاظ بالمخزون، فكل صنف أو نوع من المخزون ينشأ بسبب معين أو بهدف تسعى المنظمة لتحقيقه أو ربما ضغوط خارجية تضطرها لمواجهتها.

لذلك سنعرض في الجزء التالي لأنواع المخزون من منظور أسباب الاحتفاظ به أو مصادر نشأة هذا المخزون.

(1) المخزون الدوري Cycle Stocks:

ينشأ هذا المخزون من ثلاثة مصادر أساسية هي: عمليات الشراء والتوريد - عمليات الإنتاج - عمليات النقل، حيث تسبب هذه المصادر منفردة أو مجتمعة إلى حدوث تراكم في المخزون بشكل دوري حيث يحدث تراكم للمخزون في بداية دورة زمنية ثم يحدث سحب وإنخفاض لهذا المخزون ليصل لأدنى مستوى وهكذا الحال مع كل دورة أعمال أو تشغيل.

(2) مخزون الأمان Safety Stocks:

تواجه معظم منظمات الأعمال درجات متزايدة من عدم التأكد في بيئة أعمال مضطربة متقلبة وتسمى هذه الظروف باسم ظروف عدم التأكد وهذا يضطرها إلى الاحتفاظ بكميات إضافية من المخزون كاحتياطي يتم استخدامه لمواجهة ظروف عدم التأكد سواء في جانب الإنتاج عند تخزين المواد الخام (لعدم ضمان استمرارية التوريد من الموردين) أو في جانب التسويق (لعدم التأكد من حالة الطلب في السوق أو عدم الثقة في الموزعين وقنوات التوزيع).

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

إن تحديد مستوى مخزون الأمان يتطلب دراسة ومهارة في نفس الوقت لأنه يعتمد على التقدير والتنبؤ ودراسة الماضي باستخدام الأساليب الإحصائية السابق التعرض لها.

(3) مخزون تحت التشغيل والمخزون بالطريق (خلال انتظار النقل)

In – Transit and Work – in – Process Stocks

يلعب التوقيت دوراً هاماً في تكوين المخزون والإحتفاظ به، فعلى سبيل المثال كلما زادت الفترة المتوقعة بين لحظة الطلب وتحركاً خلال عملية النقل وصولاً للنهاية داخل مخازن الشركة كلما احتاجت المنظمة مخزون أكبر لضمان استمرارية العمل خلال مدة النقل تلك.

ونفس التفسير ينطبق على المخزن تحت التشغيل والذي يعكس حجم المخزون الذي يتم تداوله داخل العمليات الإنتاجية وتحرك المخزون من مرحلة إنتاجية لأخرى داخل النظام الإنتاجي أو التشغيلي للمنظمة.

وبطبيعة الحال ستؤثر طبيعة وسيلة النقل في تحديد حجم المخزون من حيث هل تستخدم المنظمة وسيلة نقل بطيئة مثل النقل البحري وبالتالي تحتاج مخزون أكبر لتحمل فترات انتظار أطول، أم استخدام وسيلة نقل سريعة مثل النقل الجوي وبالتالي لا تحتاج إلى مخزون كبير في هذه الحالة.

والملاحظة الأخيرة في هذا الصدد إن طبيعة العملية الإنتاجية نفسها قد تتحكم في حجم المخزون، فمثلاً في خطوط التجميع مثل السيارات والاجهزة تجد المنظمة نفسها مضطرة لتحمل مخزون تحت التشغيل بسبب طبيعة العملية الإنتاجية.

(4) المخزون الموسمي Seasonal Stocks:

يظهر هذا المخزون بشكل تلقائي في بعض الأنشطة مثل المنتجات الزراعية التي تعتمد على مواسم زراعة وأخرى للحصاد ثم التخزين مثل القمح والقطن، وفي هذه الحالة تضطر العديد من أطراف سلسلة التوريد إلى الاحتفاظ

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بهذا المخزون الموسمي، فمثلاً المنظمات التي تعمل في صناعة الغزل والنسيج تجد نفسها مضطرة لشراء القطن الخام عند موسم الحصاد وتخزنه وتسحب منه خلال العام للعمليات الإنتاجية المستمرة طوال العام.

وأحياناً يظهر هذا المخزون استجابة لظروف الطلب مثلما تفعل بعض المنظمات بتصنيع أجهزة التكييف مثلاً ويتم تخزينها لمواجهة زيادة الطلب في فصل الصيف بشكل أكبر.

(5) المخزون التوقعي Anticipatory Stocks:

السبب الخامس الذي يدفع المنظمة للاحتفاظ بالمخزون هو توقعها حدوث شئ أو حدث غير معتاد قد يؤثر تأثيراً سلبياً على سلسلة التوريد مثل الزلازل والبراكين وتوقع حدوث إضطرابات عمالية أو حدوث حروب في بعض الدول المنتجة.

وبطبيعة الحال كلما زادت المخاطر المتوقعة كلما زاد المخزون اللازم لتغطية هذا الخطر في هذه الحالة وبتكلفة أكبر.

تاسعاً: تكاليف المخزون Inventory Costs:

تعد تكاليف المخزون ذات أهمية كبيرة لثلاث أسباب رئيسية هي:

1 – تمثل تكلفة المخزون نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف اللوجستية.

2 – تتحكم أرصدة المخزون في مستوى خدمة العملاء الذي تقدمه المنظمة للسوق.

3 – تتوقف باقي التكاليف اللوجستية على إمكانية تحقيق التوازن بين تكاليف المخزون وباقي أنواع التكلفة الأخرى.

* وتصنف تكاليف المخزون إلى ثلاثة أنواع أساسية نعرضها كالآتي:

(1) تكاليف الاحتفاظ بالمخزون Inventory Carrying Costs:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تتضمن هذه التكاليف كل ما يتعلق بالاحتفاظ بالمخزون لمدة معينة حتى يتم استخدامه أو سحبه سواء من المواد الخام أو تامة الصنع، وتتضمن هذه التكاليف عدة أقسام فرعية هي:

(أ) تكلفة رأس المال:

يطلق عليها أحياناً اسم تكلفة الفرصة البديلة، حيث إنها تمثل تكاليف الأموال الضائعة التي كان من الممكن استثمارها أو توظيفها بدلاً من استثمارها في المخزون وتعطلها لمدة معينة، وتكون هذه التكلفة أكبر في حالة ما إذا كانت المنظمة تعتمد على أموال الاقتراض بدرجة أكبر من أموال الملكية.

(ب) تكلفة المساحة التخزينية Storage Space Cost:

تتضمن هذه التكاليف كلاً من تكاليف إيجار المخازن والمساحات وتكاليف الإضاءة والمياه والعمالة داخل المخازن بالإضافة لتكاليف المناولة الداخلية. وبطبيعة الحال ستختلف هذه التكاليف حسب نوع المنتج المخزن وهل هو مواد خام أم تام الصنع، وأيضاً ترتبط هذه التكاليف بمستوى المخزون زيادة ونقصاناً وهذا يجعلها تقترب من كونها تكاليف متغيرة من كونها ثابتة.

(ج) تكلفة خدمة المخزون:

تتضمن هذه التكلفة كلاً من تكلفة التأمين على المخزون وكذلك تكاليف الضرائب على هذا المخزون باعتباره أحد الأصول، وبطبيعة الحال ستزداد تكلفة التأمين على المخزون كلما زادت مخاطر هذا المخزون. وبصفة عامة توجد علاقة طردية بين تكلفة خدمة المخزون ورصيد هذا المخزون.

(د) تكلفة مخاطر المخزون:

تتضمن هذه التكلفة حدوث إنخفاض حقيقي في قيمة المخزون، وتظهر هذه المشكلة في المنتجات سريعة التطور مثل الحاسبات الآلية والأجهزة الكهربائية والملابس، وكذلك تتضمن هذه التكلفة ما يتعلق بتكلفة التلف والتقادم والإختلاس أو السرقة.

جميع الحقوق محفوظة. الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(2) تكلفة إصدار الطلب وتكلفة إعداد المخزون

Ordering and Setup Cost

تتضمن هذه التكاليف كلاً من تكلفة الأوامر وتكلفة الإعداد، ويقصد بتكلفة إصدار أمر الطلب Ordering كل النفقات المرتبطة بإصدار أوامر الشراء من الموردين مع ملاحظة إنها لا تتضمن قيمة المنتج نفسه بينما تشير تكلفة الإعداد Setup إلى النفقات المرتبطة بتغيير أو تعديل الإنتاج أو عمليات التجميع لتسهيل تعاقب خطة الإنتاج.

(3) تكلفة نفاذ المخزون Expected Stockout Cost:

يقصد بهذه التكلفة كل العناصر المرتبطة بعدم وجود مخزون كافي لمواجهة طلب السوق حيث ينتج عن هذا الموقف ما يلي:

1 – قد يوافق المستهلك على الانتظار (الطلبيات المؤجلة أو Back order).
وهذا يحمل الشركة نفقات نقل أكبر لإعادة الجدولة، مع إنخفاض رضا المستهلكين عن خدمات المنظمة.

2 – قد يقرر المستهلك الشراء من مورد آخر، وهنا تفقد الشركة هذا المستهلك (الأرباح المتوقعة منه) لمدة محدودة الآن.

3 – قد يقرر المستهلك التحول تماماً إلى مورد آخر وبشكل نهائي وهنا ستفقده المنظمة للأبد وهو أكبر الحالات خسارة.

لذلك يمكن القول إن تكلفة النفاذ تتمثل أساساً في تكلفة فقد المستهلك أي خسارة الإيراد المتوقع منه بل وتحوله إلى المنافسين، وهذا الوضع هو ما يدفع المنظمات إلى الإحتفاظ بمخزون أمان لمواجهة الطلب في أي لحظة ولزيادة مستوى خدمة العملاء المقدم.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

عاشراً: النماذج الكمية للرقابة على المخزون:

توجد العديد من النماذج الرياضية التى يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بإدارة المخزون. وبصفة عامة يمكن القول بأن كل تلك النماذج تحاول الإجابة على ثلاث تساؤلات أساسية هى:

1- ما هى الكمية الواجب شراؤها أو إنتاجها فى المرة الواحدة؟

2- متى يجب اصدار أوامر الشراء أو البدء فى الانتاج لتلك الكميات؟

3- ما هى الأصناف التى يجب البدء فى طلبها (أى شرائها) أو إنتاجها؟

وحتى يمكن الاجابة على تلك الأسئلة تم تقديم العديد من النماذج الرياضية، والتى يحاول كل منها أن يتعامل مع بعض الحالات التى تتلائم مع الظروف الخاصة بالطلب والتوريد والاستخدام لأحد الأصناف أو للعديد من الأصناف.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نظام واحد للرقابة على المخزون، حيث تختلف نظم الرقابة على المخزون من منظمة إلي منظمة أخرى، بل قد تختلف نظم الرقابة على المخزون وفقاً للصنف.

- **النموذج الأساسي للكمية الإقتصادية:**

يهدف هذا النموذج إلى تحديد الكمية الإقتصادية للطلب أو الشراء وكذلك تحديد المستوى الذى يتم عنده إعادة الطلب، ويعد هذا النموذج هو الحالة الأساسية فى نظم الرقابة على المخزون فى ظل نظم المخزون القائمة على المراجعة المستمرة لأرقام المخزون والتى تقضى بأن يتم شراء أو إنتاج كمية ثابتة لا تتغير فى كل حالة يتم فيها إصدار أمر شراء أو أمر إنتاج من صنف معين.

ويقوم هذا النموذج علي عدة افتراضات أساسية وهى:

1- رقم الطلب (معدل الإستخدام) للصنف سواء كان يومى أو أسبوعى أو شهرى، رقماً معروفاً وثابتاً لا يتغير. ولذلك فإن مستوى المخزون يتناقص برقم ثابت مع مرور الوقت.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- عند وصول المخزون إلى رقم صفر سوف تصل الطلبية الجديدة. ويعنى ذلك عدم تأخر التوريد عن التاريخ المتفق عليه.

3- يتم توريد الطلبية (الكمية المطلوبة) فى لحظة واحدة وفى تاريخ واحد كدفعة واحدة، وليست على دفعات.

4- هناك فترة توريد ثابتة ومحدودة.

5- يتم الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى نقطة محددة مسبقاً تسمى نقطة " إعادة الطلب" (ع).

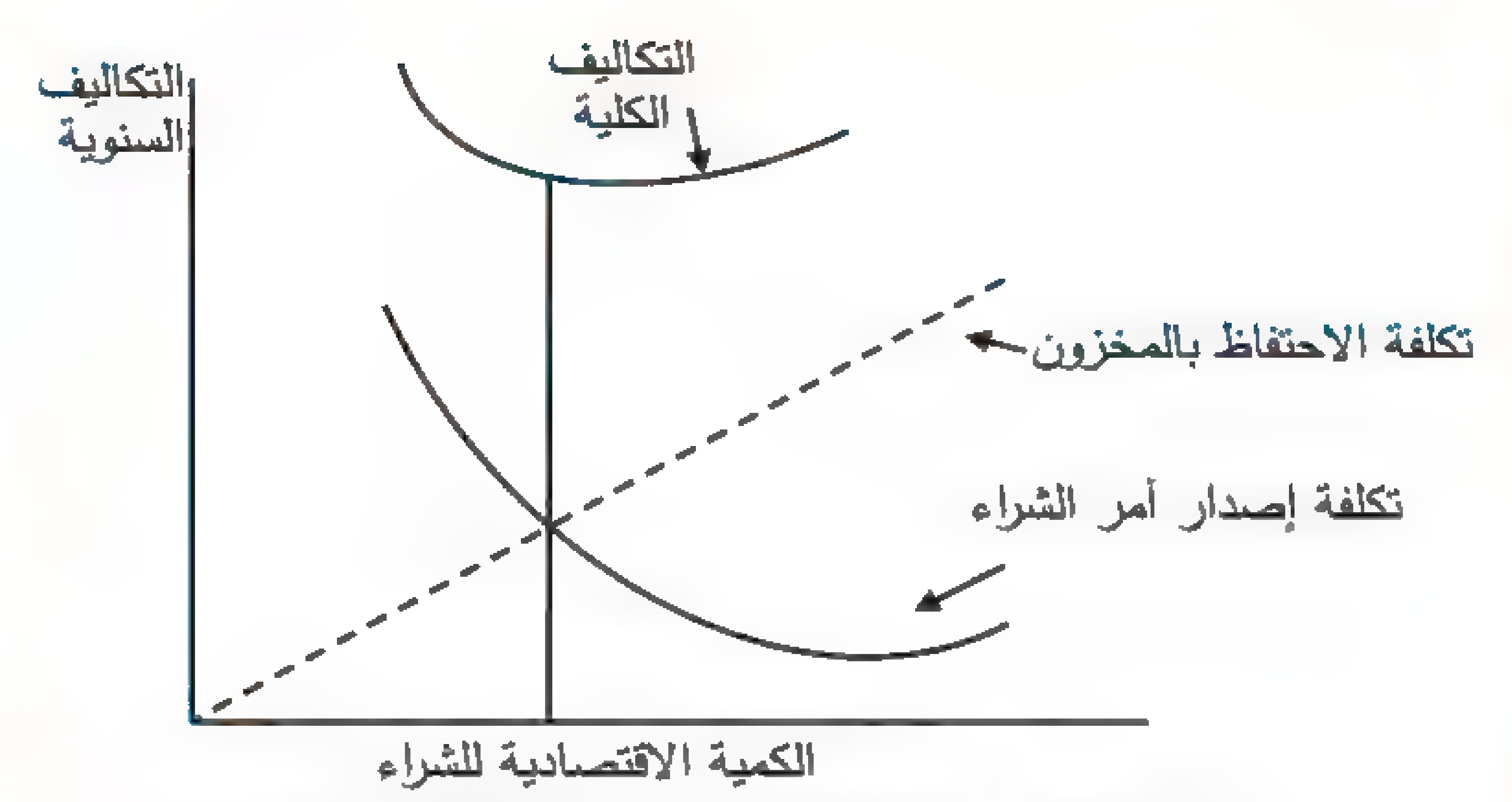
6- أسعار المواد الخام ثابتة بغض النظر عن عدد الوحدات المشتراه ويعنى ذلك عدم وجود خصم كمية.

7- تكاليف التخزين والتأمين ثابتة ولا تتأثر بمستوى المخزون.

8- الكميات التى يتم طلبها فى كل فترة ثابتة وهى تعادل الكمية الإقتصادية للشراء.

ويشار إلى المستوى الأمثل للمخزون بالكمية الاقتصادية للطلب Economic order Quantity (EOQ) وهو حجم الوحدات التى يتم شراؤها أو طلبها فى الدفعة الواحدة والذى يترتب عليه انخفاض التكاليف الكلية السنوية أو ما يطلق عليه " تكاليف التخزين السنوية " إلى أدنى حد ممكن. وتجدر الإشارة إلى أن التكاليف الكلية السنوية أو تكاليف التخزين السنوية تتكون من شقين هما: تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف الإصدار أو الشراء، ويمكن تصوير العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكلفة إصدار أمر الشراء في الشكل التالى رقم (7- 1):

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



شكل رقم (7– 1): العلاقة بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكلفة إصدار أمر الشراء

وتجدر الإشارة إلى أن النموذج الأساسي للكمية الإقتصادية يستخدم فى التوصل إلى :

1– الكمية الإقتصادية للشراء (ك).

2– مستوى إعادة الطلب (ع).

3– الفترة الزمنية التي تنقضي بين كل طلبتين (ق).

وفيما يلى نوضح كيفية التوصل إلى كل من " ك ، ع ، ق" من خلال العلاقات الرياضية والتى يمكن التعبير عنها فيما يلى:

*** التكاليف الكلية السنوية**

= التكاليف السنوية للاحتفاظ بالمخزون + تكاليف الإصدار السنوية.

*** التكاليف السنوية للاحتفاظ بالمخزون**

= متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بالوحدة سنوياً

= (الكمية المشتراة ÷ 2) × ح

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

= (ك ÷ 2) × ح

* **تكاليف الإصدار السنوية**

= عدد مرات الشراء فى العام (أو عدد الطلبيات) × تكلفة إصدار الطلبية الواحدة

$$= \left(\frac{\text{حجم الطلب السنوى}}{\text{الكمية المشتراه}} \right) \times \text{تكلفة إصدار الطلبية الواحدة}$$

$$= \left(\frac{ط}{ك} \right) \times أ$$

وعلى ذلك فإن:

$$\textbf{التكاليف الكلية السنوية} = \left(\frac{ك}{2} \right) ح + \left(\frac{ط}{ك} \right) أ$$

حيث:

ك = الكمية المشتراه (الكمية الإقتصادية للشراء).

ح = تكلفة الاحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون سنوياً.

ط = حجم الطلب السنوى.

أ = تكلفة إصدار الطلبية الواحدة

وعلى ذلك يمكن تقدير الكمية الاقتصادية للشراء (ك)، ومستوى إعادة الطلب (ع) ، والفترة الزمنية بين طلبتين (ق) باستخدام المعادلات التالية:

$$\textbf{الكمية الاقتصادية للشراء} = \sqrt{\frac{2 \times \text{حجم الطلب السنوى} \times \text{تكلفة إصدار الطلبية الواحدة}}{\text{تكلفة الاحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون سنوياً}}}$$

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

$$ك = \sqrt{\frac{2\ ط\ أ}{ح}}$$

***مستوى إعادة الطلب** = فترة التوريد × معدل الاستخدام

ع = ف × خ

*** الفترة الزمنية بين كل طلبيتين والتى تضمن عدم نفاذ المخزون**

$$= \sqrt{\frac{\text{2 × تكلفة إصدار الطلبية الواحدة}}{\text{حجم الطلب السنوى × تكلفة الاحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون}}}$$

$$ق = \sqrt{\frac{2\ أ}{ط\ ح}}$$

ملاحظات هامةعند استخدام معادلات النموذج الأساسي للكمية الإقتصادية:

1- لتحديد الكمية الاقتصادية للشراء (**ك**) يلزم معرفة حجم الطلب السنوى (**ط**)، وتكلفة إصدار الطلبية الواحدة (أ)، وتكلفة الاحتفاظ بالوحدة من المخزون سنوياً (ح).

2- إذا كانت أرقام الاحتياجات معطاه فى شكل شهرى أو يومى أو أسبوعى فيجب تحويلها إلى سنوية قبل استخدامها فى المعادلة. وكذلك الحال بالنسبة لتكلفة الاحتفاظ بالوحدة. فهى على أساس سنوى أيضاً.

3- قد تكون تكلفة الاحتفاظ بالوحدة السنوية معطاه فى شكل نسبة مئوية من سعر شراء الوحدة. وهى حالات شائعة فى حالة الوحدات مرتفعة التكلفة. وفى هذه الحالة لا تستخدم النسبة المئوية فى المعادلة ولكن تحسب ح عن طريق ضرب النسبة المئوية فى سعر شراء الواحدة.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

$$ك = \sqrt{\frac{2\ ط\ أ}{م\ س}}$$

حيث : (م) هى تعبر عن تكلفة الاحتفاظ كنسبة مئوية من سعر شراء الوحدة.

(س) : سعر شراء الوحدة.

4- إذا قيست فترة التوريد (ف) بالأيام يجب أن يكون معدل الاستخدام (خ) بالأيام، أما إذا قيست بالأسبوع فيستخدم معدل الاستخدام (خ) الأسبوعى وهكذا.

5- يقصد بالفترة الزمنية التى تنقضى بين كل طلبيتين (ق) بالفترة التى تمر بين لحظة شراء الطلبية الأولى والطلبية الثانية، والطلبية الثانية والطلبية الثالثة ...... وهكذا وهى فترة ثابتة فى هذه الحالة.

مثال 1 :

إذا توافرت لديك المعلومات التالية عن أحد الأصناف:

حجم الطلب السنوى = 1600 وحدة

تكلفة اصدار الطلبية الواحدة = 5 جنيه

تكلفة الاحتفاظ بوحدة واحدة من المخزون فى السنة = 0.10 جنيه.

المطلوب:

1- تحديد الكمية الإقتصادية للشراء.

2- تحديد التكاليف الكلية السنوية.

3- تحديد الفترة الزمنية بين كل طلبيتين والتى تضمن عدم نفاذ المخزون.

الحـل

ط = 1600 وحدة ، أ = 5 جنيه ، ح = 0.10 جنيه

1- الكمية الاقتصادية للشراء:

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

$$\text{ك} = \sqrt{\frac{2\ \text{ط أ}}{\text{ح}}} = \sqrt{\frac{2 \times 1600 \times 5}{0.10}} = 400 \text{ وحدة}$$

2- التكاليف الكلية السنوية

= التكاليف السنوية للاحتفاظ بالمخزون + تكلفة الإصدار السنوية

$$= \left(\frac{\text{ك}}{2}\right) \text{ح} + \left(\frac{\text{ط}}{\text{ك}}\right) \text{أ}$$

$$= \left(\frac{400}{2}\right) 0.10 + \left(\frac{1600}{400}\right) 5 = 20 + 20 = 40 \text{ جنيه}$$

3- الفترة الزمنية بين كل طلبيتين والتى تضمن عدم نفاذ المخزون:

$$\text{ق} = \sqrt{\frac{2\ \text{أ}}{\text{ط ح}}} = \sqrt{\frac{2 \times 5}{0.10 \times 1600}} = 0.25 \text{ سنة}$$

= 0.25 سنه

= 3 شهور (0.25 × 12 شهر)

= 90 يوم

أى أنه مطلوب إصدار طلبية كل ثلاثة شهور (أى 90 يوم).

مثال2:

بافتراض أن لدينا البيانات التالية عن أحد الأصناف

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

حجم الطلب السنوى	1350	وحدة
تكاليف الاحتفاظ بالوحدة سنوياً	6	جنيه
تكلفة إصدار الطلبية الواحدة	18	جنيه

المطلوب:

أ- احسب الكمية الاقتصادية للشراء. ما هى التكاليف الكلية السنوية فى هذه الحالة.

ب- إذا قامت الشركة بالشراء خمسة مرات فى العام وبكميات متساوية إلى أى حد لا تتفق هذه السياسة مع أفضل سياسية شراء؟

الحـــل

أ- ك = $\sqrt{\frac{2\ (1350)\ (18)}{6}}$ = 90 وحدة

التكاليف الكلية السنوية = $\left(\frac{90}{2}\right) 6 + \left(\frac{1350}{90}\right) 18 =$ 540 جنيه

ب- فى هذه الحالة ك = 1350 ÷ 5 = 270 وحدة

وبتكلفة ت = $\left(\frac{270}{2}\right) 6 + \left(\frac{1350}{270}\right) 18 =$ 900 جنيه

ويتضح من ذلك أن السياسة الغير متسقة مع الكمية المثلى سوف تكلف الشركة ما يعادل 360 جنيه إضافية (900 – 540).

مثال3 :

فى المثال السابق إذا كان عدد أسابيع العمل السنوية هو 50 أسبوعاً، وكانت فترة التوريد هى 5 أسابيع. احسب مستوى إعادة الطلب؟

الحـــل

جميع الحقوق محفوظة – الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

نظراً لأن فترة التوريد بالأسبوع فإن معدل الاستخدام يجب أن يكون أسبوعى

معدل الاستخدام الأسبوعى = حجم الطلب السنوى ÷ عدد أسابيع العمل السنوية

= 1350 ÷ 50 = 27 وحدة

***مستوى إعادة الطلب** = فترة التوريد × معدل الاستخدام

ع = ف × خ

= 5 × 27 = 135 وحدة أسبوعياً.

ويعنى ذلك أنه عندما يصل مستوى المخزون إلى 135 وحدة يجب طلب الكمية الاقتصادية .

مثال4 :

إذا علمت أن مستوى إعادة الطلب لأحد الاصناف هو 250 وحدة، وكانت فترة التوريد هى خمسة أسابيع. **احسب الكمية الاقتصادية للشراء**. بفرض أن تكلفة شراء الوحدة هى 100 جنيه، وأن تكلفة الاحتفاظ بالوحدة فى السنة هى 10% من تكلفة شراء الوحدة، علماً بأن تكلفة إصدار الطلبية الواحدة هى 40 جنيه (أفترض أن عدد الأسابيع التى تعملها المنشأة خلال العام هى 45 أسبوعاً فقط). **احسب التكاليف الكلية السنوية والفترة الزمنية التى تنقضي بين كل طلبيتين والتى تضمن عدم نفاذ المخزون.**

الحل:

فترة التوريد (ف) = 5 أسابيع، سعر شراء الوحدة (س) = 100 جنيه، تكلفة إصدار الطلبية الواحدة (أ) = 40 جنيه، عدد أسابيع العمل فى السنة = 45 أسبوع، تكلفة الاحتفاظ بالوحدة فى السنة (م) هى 10% من تكلفة شراء الوحدة

*حيث أن مستوى إعادة الطلب = 250 وحدة .

مستوى إعادة الطلب = فترة التوريد × معدل الاستخدام الأسبوعى

ع = ف × خ

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

$250 = 5 \times$ خ

∴ خ = 50 وحدة فى الأسبوع.

أي أن معدل الاستخدام الأسبوعى = 50 وحدة.

وحيث أن: معدل الاستخدام الأسبوعى

= حجم الطلب السنوى ÷ عدد أسابيع العمل فى السنة

∴ 50 = ط ÷ 45

∴ ط = (50 × 45) = 2250 وحدة سنوياً

∴ ط = 2250 وحدة ، أ = 40 جنيه ، ح = (100 × 10%) = 10 جنيه

∴ الكمية الاقتصادية للشراء = $\sqrt{\frac{2 \text{ ط أ}}{\text{ح}}}$

∴ ك = $\sqrt{\frac{2 \times 2250 \times 40}{10}} = \sqrt{18000} = 134.2$ وحدة

2- التكاليف الكلية السنوية

= $\left(\frac{\text{ك}}{2}\right)$ ح + $\left(\frac{\text{ط}}{\text{ك}}\right)$ أ

= $\left(\frac{134.2}{2}\right) 10 + \left(\frac{2250}{134.2}\right) 40 = 671 + 671 = 1342$ جنيه

3-الفترة الزمنية التى تنقضي بين كل طلبيتين والتى تضمن عدم نفاذ المخزون

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

$$= \sqrt{\frac{2\ \text{أ}}{\text{ط ح}}} = \sqrt{\frac{2 \times 40}{2250 \times 10}} = \sqrt{0.0035}$$

= 0.059 سنه

= 0.70 شهر (0.059 × 12)

= 2.6 أسبوع (0.059 × 45) ≃ 3 أسابيع

= 21 يوم (0.70 × 30)

مثال5 :

إذا كان الطلب السنوى على إحدى السلع هو 8000 وحدة، وتكلفة إصدار الطلبية الواحدة هى 20 جنيه، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون بالوحدة سنوياً 0.20% من سعر شراء الوحدة، وسعر شراء الوحدة هو 100 جنيه .

المطلوب:

1- احسب الكمية الإقتصادية للشراء.

2- بفرض أن تكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة من المخزون سنوياً قد تضاعفت. ما هو مقدار الأثر فى شكل نسبة مئوية على كمية الشراء؟

الحـل

ط = 8000 وحدة، أ = 20 جنيه ، ح = (م × س) = (0.20% × 100)= 0.20 جنيه

$$(1)\ \text{ك} = \sqrt{\frac{2\ \text{ط أ}}{\text{ح}}} = \sqrt{\frac{2 \times 8000 \times 20}{0.20}} = 1265\ \text{وحدة}$$

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(2) ك الجديدة = $\sqrt{\dfrac{20 \times 8000 \times 2}{0.40}}$ = 894 وحدة

التغير فى (ك) فى شكل نسبة مئوية %

$$= \frac{\text{(ك) الجديدة} - \text{(ك) الأصلية}}{\text{(ك) الأصلية}} \times 100$$

$$= \frac{1265 - 894}{1265} \times 100 = -0.293$$

أى أن الكمية قد انخفضت بنسبة 29.3%

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تدريبات على الفصل السابع

تمرين 1 :

إذا كان إجمالى عدد الوحدات اللازمة من أحد أصناف هي 1000 وحدة فى العام، وكانت تكلفة إصدار الطلبية الواحدة هى 100 جنيه، أما تكلفة الاحتفاظ بالوحدة سنوياً فكانت 4 جنيه.

المطلوب:

1- احسب الكمية الإقتصادية للشراء فى المرة الواحدة.

2- احسب التكاليف الكلية السنوية بناءاً على هذه السياسة.

3- إذا كان عدد شهور العمل السنوية 10 شهور فقط، وفترة التوريد هى شهر واحد. احسب مستوى إعادة الطلب.

تمرين 2:

تشترى إحدى الشركات الصناعية 8000 وحدة من الصنف (س) سنوياً، وسعر شراء الوحدة 10 جنيه، فإذا علمت ان تكلفة إصدار الطلبية 30 جنيه، وتكلفة الاحتفاظ بالوحدة على أساس سنوى 3 جنيه .

المطلوب:

1- احسب الكمية الاقتصادية للشراء.

2- احسب التكاليف الكلية السنوية.

3- احسب عدد الطلبيات أو عدد مرات الشراء فى العام .

4- احسب مستوى إعادة الطلب، بفرض أن فترة التوريد 2 أسبوع، وعدد أسابيع العمل فى السنة = 52 أسبوع.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مراجع الفصل

1. Danese, P., Romano, P., & Formentini, M. (2013).The impact of supply chain integration on responsiveness:The moderating effect of using an international supplier network. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**. 49, 125–140.
2. Flynn, B.B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, 28 (1), 58–71.
3. Hosseini, S.M., Azizi,S., & Sheikhi,N. (2012). An Investigation on the Effect of Supply Chain Integration on Competitive Capability: An Empirical Analysis of Iranian Food Industry. **International Journal of Business & Management**, 7 (5), 73– 90.
4. Kumar, V., Fantazy, K.A., Kumar, U., & Boyle, T.A. (2006). Implementation and Management Framework for Supply Chain Flexibility. **Journal of Enterprise Information Management**, 19(3), 303–319.
5. Moon, K.K.L., Ying Yi, C., & Ngai, E.W.T. (2012). An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. **European Journal of Operational Research**. 222, (2), 191–203.
6. Sánchez, A.M., & Pérez, M.P. (2005). Supply chain flexibility and firm performance: a conceptual model and empirical study in the automotive industry. **International Journal of Operations and Production Management** ,25, (7), 681–700.
7. Seebacher, G., & Winkler, H. (2015). A capability approach to evaluate supply chain flexibility.**International Journal of Production Economics**, 167, 177–186.
8. Vickery, S., Calantone, R., & Dröge, C. (1999). Supply chain flexibility: an empirical study. **Journal of Supply Chain Management** ,35, (3), 16–24.
9. Wong, C.Y., Boon-itt, S., & Wong, C.W.Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

relationship between supply chain integration and operational performance. **Journal of Operations Management**, 29 (6), 604–615.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

الفصل الثامن

الإدارة المالية في منظمات الاعمال

تعد الإدارة المالية وظيفة متكاملة للقرارات المالية في منظمات الاعمال، فهى تمثل الدعامة الأساسية لكافة الوظائف داخل هذه المنظمات. فالإدارة المالية يرجع إليها الدور الرئيسي فى تحديد نوعية الاستثمارات وكيفية تمويلها مع الاخذ في الاعتبار الموازنة بين مفهومي العائد والخطر، هذا بجانب تقييم الاداء المالي بما يمكن من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الاداء المالي للشركات. وهذا لتحقيق الهدف الرئيسي للادارة المالية ألا وهو تعظم ثروة الملاك او القيمة السوقية لهذه المنظمات. وذلك من خلال عملياتها الأساسية التى تتمحور حول البحث عن مصادر التمويل المناسبة للمنظمة، بالإضافة إلى مشاركة الإدارة فى قراراتها المتعلقة باختيار الاستثمارات وتمويلها. ويقوم على إداراتها المدير المالى الذى يعتبر من كبار الإداريين فى المنظمة، فهو يسعى دائما إلى تحقيق أهداف المنظمة التى تمكن من زيادة القيمة السوقية وتحقيق الأرباح.

وللتعرف على الوظيفة المالية لمنظمات الاعمال فإنه سيتم مناقشة مايلي:-

- **أولاً:** ماهية الإدارة المالية
- **ثانياً:** خصائص الإدارة المالية
- **ثالثاً:** أهمية الإدارة المالية
- **رابعاً:** أهداف الإدارة المالية
- **خامساً:** علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى
- **سادساً:** وظائف الإدارة المالية
- **سابعاً:** تقييم الأداء المالى لمنظمات الأعمال
- **ثامناً:** مصادر التمويل
- **تاسعاً:** تقييم المشروعات الإستثمارية

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أولاً: ماهية الإدارة المالية

لقد تعددت مفاهيم الإدارة المالية، ومن بين المفاهيم الخاصة بالإدارة المالية نجد أنه:

- عرف Guthman & Dougall الإدارة المالية على أنها الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المنظمة.
- ويعرف Johnson الإدارة المالية على أنها تلك الادارة التي تلعب دورا مهما في التخطيط المالي وإدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الإستثنائية لضمان استمرار بقاء المنظمة.
- ويـري Keown أن الادارة الماليـةَ هـي النشـاط الإداري الـذي يهـتم بخلـق والحفاظ على القيمة الإقتصادية أو الثروة.
- أما Brigham & Grapenste فعرفها بأنها الوظيفة الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي الى زيادة فعالية عمليات وانجازات المنظمة إلى اقصى حد ممكن.
- بينما صورا كلا من Weston & brigham الإدارة المالية على أنها الإدارة التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسة من وظائف المدير المالي هي التخطيط والرقابة وإدارة رأس المال فضلا عن معالجة المشاكل المالية المنفردة .

ومن خلال استعراض المفاهيم المختلفة يتضح لنا ان الإدارة المالية لا تقوم فقد في وظيفة التمويل ولكنها تشتمل أيضاً على الاستثمار سواءا كان هذا الاستثمار في اصول ثابتة أو أصول متداولة.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الادارة المالية على أنها **الوظيفة المسئولة عن الإجابة على التساؤلات التالية:**

1. ما هي الأصول طويلة الأجل أو الثابتة الواجب الاستثمار فيها؟

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2. كيف يمكن للمنظمة أن تحصل على الأموال اللازمة للإنفاق الإستثماري؟ وتتضمن الإجابة على هذا السؤال التعرف على مكونات هيكل رأس المال في المنظمة، حيث يتكون هيكل رأس المال من مصادر الإقتراض طويل الأجل (سواء القروض طويلة الاجل او السندات)، وحقوق الملكية.
3. كيف يتم إدارة التدفقات النقدية التشغيلية قصيرة الأجل؟
4. إدارة الأداء المالي للشركة.

ثانياً: خصائص الإدارة المالية

تعد الإدارة المالية من اهم الدعامات الأساسية للمنظمة، وذلك لأنها تتمتع بالعديد من الخصائص ومن أهمها ما يلى:-

1- ان الإدارة المالية تتداخل في جميع نشاطات المنظمة، فجميع النشاطات التى تقوم بها المنظمة لها وجه مالى.

2- ان القرارات المالية قرارات ملزمة للمنظمة في أغلب الحالات ولذلك تتطلب الحذر الشديد في اتخاذ تلك القرارات

3- ان بعض القرارات المالية تعتبر قرارات مصيرية يتوقف عليها نجاح أو فشل المنظمة.

4- ان نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرةً بل قد تستغرق وقتاً طويلاً، مما يؤدي الى صعوبة اكتشاف الأخطاء واصلاحها وتعرض المنظمة للخطر.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ثالثاً: أهمية الإدارة المالية

تأتي أهمية الإدارة المالية من كون أن القرارات المالية لها تأثير كبير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمنظمة يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة. وبالتالى يمكن القول أن أهميه الإدارة المالية تتمثل فى النقاط التالية:-

- أن الإدارة المالية تستخدم الأموال داخل المشروع بالشكل الذي يتناسب مع المنظمة.
- تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال سلامة القرارات المالية.
- تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن إطار الإنتاج والتسويق بأسلوب الوظيفة المالية وكفاءة المديرين الماليين.
- تعالج موضوعات مالية مستقبلية ومعرفة الأموال المطلوبة لتمويل مختلف أنشطة المنظمة.

رابعاً: أهداف الإدارة المالية

يوجد جدل في أدبيات التمويل حول أهداف الادارة المالية هل هو تعظيم الربح ام هو تعظيم ثروة الملاك ام هو الحفاظ على تواجد المنظمة وعدم تعرضها للافلاس من خلال توافر السيولة الملائمة ام تحقيق هذه الاهداف مكتملة. والاتي التعرض لكل من هذه الاهداف وتقيميها:

(1) هدف تعظيم الأرباح Profit Maximization:

ان هدف تعظيم الأرباح يركز على الإستخدام الأمثل والكفوء للموارد الراسمالية، بالإضافة إلى مايلي:-

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- تعد الارباح ضرورية لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي ومن هذه المخاطر: المخاطر الائتمانية ومخاطر الاستثمار ومخاطر انخفاض الاسعار، والمخاطر السوقية التي تنشا من عوامل لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها.

2- ان الارباح ضرورية للحصول على رأس المال من خلال اعتبار الارباح احدى مصادر التمويل الداخلي وان تحقيق المنظمة للارباح يشجع اصحاب رؤوس الأموال بالإكتتاب بالإصدارات الجديدة من الأسهم،

3- تقيس الارباح المجهودات التي بذلت في تحقيقها بما ان تحقيق الارباح دليل على فعالية ادارة المنظمة في اتخاذ القرارات.

(2) هدف تعظيم ثروة الملاك Shareholders Wealth Maximization:

بالرغم من قناعة اصحاب رؤوس الأموال بهدف تعظيم الأرباح إلا انه تعرض لعدد من الانتقادات بسبب ما يصاحب هذا الهدف من غموض وتجاهله للعديد من المتغيرات المهمة، ومن أسباب هذا التحول إلى هدف تعظيم ثروة الملاك ما يلي:-

1- التوقيت الزمني للأرباح، ان هدف تعظيم الارباح يتجاهل التوقيت الزمني للتدفقات النقدية وفق مبدأ القيمة الزمنية للنقود ومضمونه ان قيمة مبلغ معين من النقود يعتمد على توقيت الحصول عليه.

2- المخاطر التي ترافق التدفقات النقدية، من المعروف ان بعض الاستثمارات اكثر خطورة من غيرها فعند السعي لتحقيق هدف تعظيم الارباح قد يتم الاستثمار في نشاطات على درجة عالية من الخطورة بينما يأخذ هدف تعظيم ثروة الملاك هذه الامور فى الاعتبار.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- خدمة المجتمع، يركز هدف تعظيم ثروة الملاك على خدمة المساهمين وعلى خدمة المجتمع وتحمل المنظمة المسئولية الأخلاقية والاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة.

(3) المحافظة على سيولة مناسبة للمنظمة:

يتحقق هذا الهدف بواحدة من الطريقتين هما:

أ- أن تتخلى المنظمة عن بعض أصولها أو موجوداتها من خلال التصرف بها بالبيع حتى تتمكن من الحصول على الأموال.

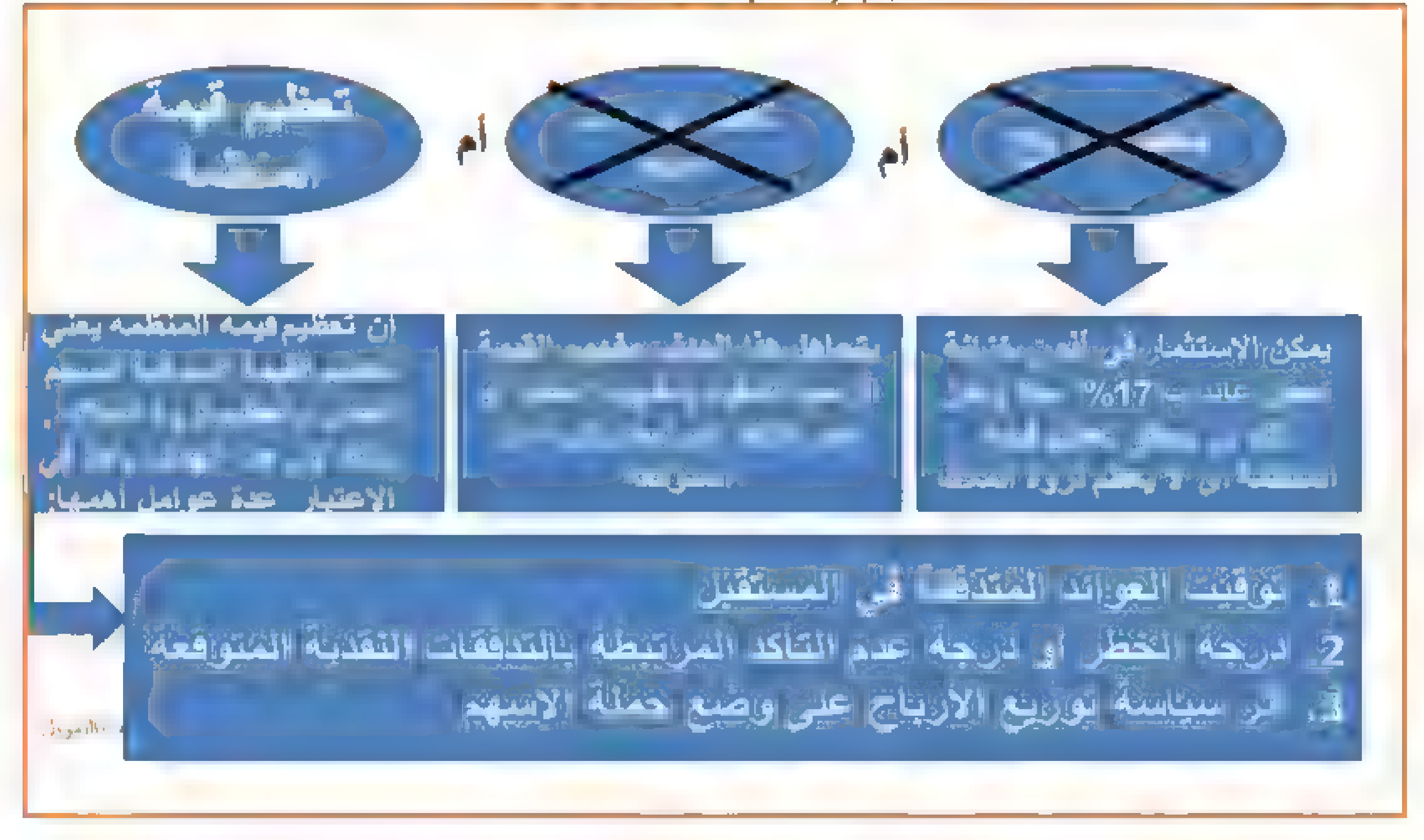
ب- أن تحجز كامل الأرباح لديها دون توزيعها على المساهمين، وفي هذه الحالة يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح المساهمين.

وفي كلتا الحالتين فإن ذلك يؤدي إلى تجميع أموال لدى المنظمة، ومن ثم إعادة استثمارها، لكنه يتعين على الوظيفة المالية كأداة من أدوات الإدارة العليا للمنظمة أن تخلق حالة من التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة إليها، والتدفقات النقدية الخارجة منها، وفي هذه الحالة يتعين عليها أن تجعل من الصندوق حالة موجبة أو تنشئ حالة توازن فيه.

وبصفة عامة يمكن القول ان الهدف الذي يحقق كل الاهداف السابقة معا هو تعظيم ثروة الملاك ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

جميع الحقوق محفوظة. الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

شكل رقم (8-1) هدف الادارة المالية



بالتالي فإن القرارات المالية تؤثر على قيمة المنظمة من خلال مفهوم العائد والخطر ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل (8-2) تأثير القرارات المالية على قيمة المنظمة



العلاقة بين العائد والمخاطر علاقة طردية، أي أنه كلما زادت المخاطر المترتبة على القرار المالي كلما زاد العائد المطلوب.

خامساً: علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى

بسبب مكانتها المهمة في إدارة المنظمات تتكون للإدارة المالية علاقات بعلوم أخرى منها:-

1- المحاسبة والإدارة المالية:

يخلط الكثيرون بين المحاسبة والإدارة المالية، فهم يلاحظون أنه يتم استخدام نفس المصطلحات ونفس القوائم المالية حين يتم التعرض للموضوعين، وبالتالي فهم لا يجدون فرقا بينهما، ولكن الصحيح هو أن المحاسبة تهتم أساسا بعملية جمع البيانات، في حين تهتم الإدارة المالية بتحليل هذه البيانات بغرض اتخاذ القرارات، وعلى الرغم من ازدياد أهمية المحاسبة في الآونة الأخيرة كوسيلة لتزويد المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الرشيدة، فإن رجال الإدارة المالية تقع عليهم المسؤولية الكاملة في التحليل والتخطيط والرقابة.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الادارة المالية والمحاسبة:

شكل (8-3) العلاقة بين الادارة المالية والمحاسبة



2- الاقتصاد والإدارة المالية:

ان اكثر الجوانب ضرورة وأهمية من وجهة نظر رجال الادارة المالية هو المناخ الاقتصادي ويعرف الاقتصاد عادة انه استخدام الموارد المحدودة لمقابلة اهداف المجتمع. واذا نظرنا إلى القرارات التي تتخذ داخل المشروع – سواءا كانت قرارات إنتاجية أم تسويقية أم مالية – فإننا نجد أنها تهدف إلى تحقيق نفس الشئ (الاستخدام الأمثل للموارد) وعلى هذا الأساس فإنه يمكن اعتبار الإدارة المالية جانب من جوانب النظرية الإقتصادية للمشروع.

3- الأساليب الكمية والعلوم السلوكية والإجتماعية:

تتعامل الإدارة المالية مع البيانات والأفراد وتوفر عملية تحليل البيانات للمدير المالي فرصة استخدام الأساليب الكمية الحديثة مثل البرمجة الخطية العددية والديناميكية والمحاكاة ونظرية المباريات وهذا يستدعي من دارس الإدارة المالية ان يكون ملم بهذه الأساليب. ومن ناحية أخرى، حيث ان تشغيل المشروع يتضمن التفاعل بين الأصول المادية والمعلومات والأفراد، فإن تفهم العلوم السلوكية اصبح ضرورة لرجال الإدارة المالية، فلا شك ان ادارة المشروع تتطلب علاقات بين الأفراد والجماعات وهي ماتتضمنه العلوم السياسية وكذلك يلعب علم الإجتماع دورا اساسيا في تفهم سلوك الأفراد داخل الجماعات. وأخيرا علم النفس ضروريا في التعامل مع الشخصية والمكونات العاطفية للمديرين والمرؤوسين.

4- الحاسب الآلى والإدارة المالية:

كان أول استخدام للحاسب الآلى في الشركات وفي الحقل المالي وخاصة المحاسبة في مجال احتساب الرواتب واصدار فواتير وادخال واخراج البضاعة من وإلى المخزون وجاء الحاسب لإنجاز هذه الاعمال الروتينية بسرعة ودقة، فالحاسب يعطي المعلومات المطلوبة بسرعة عن المخزون السلعي ويستخدم الحاسب في التخطيط والرقابة.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

سادساً: وظائف الإدارة المالية

(1) <u>التخطيط المالى</u>

تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف الإدارة المالية، وعلى الإدارة المالية ممارستها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى. ولقد برز الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتخطيط المالى بشكل واضح بسبب المعاناة التي تتعرض لها المنظمة من أجل ضمان الاستمرار في السوق، وتحقيق الأرباح، وبسبب كثرة وتعقد العلاقات المالية فيما بين المنظمة ومحيطها الخارجي، وبسبب ندرة الأموال المتاحة للاستثمار، مما جعل الإدارة المالية تهتم بالتخطيط المالي، بالإضافة إلى اهتمام الإدارة المالية بنوع مصادر الأموال التي يمكن الاعتماد عليها لتمويل حاجات المؤسسة في حالة العجز المالي، والناتج من قلة مصادر أموالها واستخداماتها المتوقعة.

وتظهر أهمية التخطيط المالي من كونه أداة فعالة لتحسين استخدام الإمكانيات المادية، والوسائل المالية بأقصى درجة من الإنتاجية، لذلك فإننا نلجأ إلى التخطيط المالي من أجل زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف، وتوسيع حجم مصادر التراكم، واستخدام الحسابات المالية والعينية بصورة عقلانية.

ويشكل عام فإننا نعتمد على التخطيط المالي لتحقيق العديد من الأهداف منها:-

1- رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية ومن أهمها:
   - سياسات مصادر التمويل.
   - المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها.
   - سياسة الاستثمار الخارجي.

2- وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية.

3- التنبؤ المالي.

4- تحديد نوعية المصادر التي يتطلب توفرها لتنفيذ الخطط المختلفة.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

5- تحديد مصادر الأموال التي يمكن خلقها أو توفيرها ذاتيا داخل المنظمة.
6- تحديد أفضل الوسائل لاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط الموضوعة.

وبشكل عام فان التخطيط المالي في المنظمة يأخذ شكل موازنة مالية، والتي يدخل في إطارها (3) أنواع أساسية:-

1- **قائمة التدفق النقدي:** هي وسيلة لمعرفة حركة التغير النقدي الذي سيحصل في المنظمة في الفترة الزمنية القادمة.
2- **قائمة الدخل:** هي تصوير لمختلف العلاقات التي تؤثر على ربح المنظمة من ممارسة النشاط، فهي تدخل في تصور كافة الإيرادات وكافة النفقات المتوقع حصولها في الفترة القادمة.
3- **قائمة المركز المالي:** هي تصور الحركة المالية المتوقع حصولها في المؤسسة من خلال تحديد المصادر المالية المتوقع حصولها وما يقابلها من استخدامات.

(2) التنظيم المالي

تعتمد الإدارة المالية على التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، **ويقصد بالتنظيم المالي** جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، ومن خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة، تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية، لهذا وجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات محددة وواضحة ومتناسبة مع حجم الشركة، ومع طبيعة الأعمال، والمهام والمسؤوليات المنوطة بها. بالإضافة إلى ذلك، فان وظيفة التنظيم المالي تشمل مسؤولية إعداد التنبؤات المالية، وتقييم فاعلية استخدام الأموال في المجالات المختلفة.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(3) الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد **بالرقابة المالية** تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي.

ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، وإنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات التي يجب اتخاذها وإتباعها.

إن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية بشكل عام يمكن أن ترجع إلى:

- **عدم دقة التخطيط:** أي عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية، أو في حصر الظروف المحيطة، أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.
- **عدم كفاءة التنفيذ:** أي عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لتوجيه نشاط المنظمة.

ولعلاج وتصحيح الانحرافات عند حدوثها وتسجيلها تلجأ الإدارة المالية إلى أحد الشكلين التاليين:

- تعديل الخطة المالية الأصلية في ضوء تغير المعايير الموضوعة والمحددة، أو تعديل نوعية الأهداف.
- القيام بالإجراءات العلاجية لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف.

(4) اتخاذ القرارات المالية

إن اتخاذ القرار يعد أساس العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المنظمة، ويعد اتخاذ القرارات المالية أساس العملية الإدارية في الإدارة المالية، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك وتعظيم القيمة

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

السوقية للسهم الواحد، بالإضافة إلى تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة، مع الحفاظ على السيولة وتتمثل هذه القرارات في:

- قرارات الاستثمار.
- قرارات التمويل.
- قرارات توزيع الأرباح.

(أ) قرارات الاستثمار

وتعتبر من أهم قرارات الإدارة المالية، وفي هذه القرارات تسعى الإدارة لاستخدام أموالها الاستثمارية إما في ايجاد **أصول مالية** مثل: (النقد والاستثمارات قصيرة الأجل والمدينون والاستثمارات في الأوراق المالية Securities مثل/السندات والأسهم)، أو في خلق **استثمارات عينية** مثل: (المخزون السلعي، والآلات والمعدات والأبنية وغيرها).

ويمكن تصنيف قرارات الاستثمار إلى :

1- **القرارات الإستثمارية قصيرة الأجل:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الاصول المتداولة والتي تشكل جزءاً منها من حركة الاستثمار الداخلي في منشآت الأعمال.
2- **القرارات الاستثمارية طويلة الأجل:** تهتم بالإنفاق الاستثماري طويل الأجل والمتمثل بالاستثمار في الاصول الثابتة.

(ب)قرارات التمويل

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتدور هذه المجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات، ومن الضروري أيضاً هنا التأكيد على أن أشد اهتمامات المدير المالي هو التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن توفيرها في الوقت المناسب، وبتكلفة مناسبة.

(ت)قرارات توزيع الأرباح

تهتم بتحديد النسبة المئوية للأرباح التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية والممتازة، وزمن توزيع هذه الأرباح، وهذا يعني انه من خلال تحديد نسبة التوزيع يتم تقدير العوائد الواجب الاحتفاظ بها كاحتياطات، والتي تعتبر مصدراً هاماً من مصادر التمويل الذاتي.

سابعاً: تقييم الأداء المالى للمنظمات

(1) استخدام النسب المالية فى التقييم المالى:

يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن استخدامها للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسات التي ترسمها إدارة الشركة، حيث يهدف التحليل المالي إلى التعرف على نقاط القوة والضعف بالشركة عن دراسة وتحليل المركز المالي للشركة.

- **<u>وتتمثل أهم أدوات التحليل المالي فيما يلي:</u>**

1 – النسب المالية.

2 – قائمة الأموال.

اولا: التحليل المالي بإستخدام النسب المالي:

<u>النسب المالية</u>: هي علاقات بين بنود وعناصر الميزانية العمومية وقائمة الدخل، ويعتمد التحليل المالي بالنسب المالية على ضرورة توافر الآتي:

1– بيانات الميزانية العمومية.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2 – بيانات حساب الأرباح والخسائر او قائمة الدخل.

3 – النسب المرجعية في الصناعة أو في الشركة عن سنوات ماضية.

ومن اجل القيام بعملية التحليل المالي ينبغي التعرف اولا على الميزانية العمومية لاغراض التحليل المالي وقائمة الدخل.

شكل (8-4) الميزانية العمومية للشركة لاغراض التحليل المالي

XX	نقدية وشبة نقدية	XX	دائنون
XX	ذمم (عملاء)	XX	مستحقات للغير
XX	مخزون	XX	اوراق دفع
		XX	قروض قصيرة الاجل
XX	الأصول المتداولة	XX	خصوم متداولة
		XX	قروض طويلة الأجل
XX	الأصول الثابتة	XX	سندات
		XX	خصوم طويلة الاجل
		XX	رأس المال
		XX	احتياطيات
		XX	أرباح محتجزة
		XX	حقوق الملكية
XX	إجمالي الأصول (اجمالى المال المستثمر)	XX	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية

بعض المفاهيم الهامة للتحليل المالي:

- **رأس المال العامل = الأصول المتداولة (هو حجم الاصول المتداولة الواجب توافرها للبدء و/أو إستمرارية النشاط)**
- **صافي رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة**
- **الهيكل المالي = خصوم متداولة + خصوم طويلة الأجل + حقوق الملكية**
- **هيكل رأس المال= خصوم طويلة الاجل + حقوق الملكية**

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

قائمة الدخل لاغراض التحليل المالي:

XX	صافي المبيعات
(XX)	- تكلفة البضاعة المباعة
XX	اجمالي الربح
(XX)	- تكلفة التشغيل
XX	اجمالي ربح العمليات
(XX)	- الاهلاك
XX	صافي ربح العمليات(الربح قبل الفائدة والضريبة)
(XX)	- الفائدة
XX	الربح قبل الضريبة
(XX)	- الضريبة
XX	صافي الربح القابل للتوزيع

أهم النسب المالية:

النسب المالية	الهدف من القياس
نسب السيولة	تقيس نسب السيولة قدرة الشركة على سداد التزاماتها الجارية أي سداد التزاماتها قصيرة الأجل بما يتوافر لديها من أصول يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة وبدون خسارة في القيمة.
نسب النشاط (الدوران)	تقيس نسب النشاط مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها المتوافرة لديها، أي مدى كفاءة الشركة في إدارة أصولها.
نسب الإقتراض (الرفع المالي)	تقيس نسب الإقتراض أو الرفع المالي مدى استخدام الشركة للقروض في تمويل استثماراتها وعملياتها، أي مدى اعتماد الشركة على أموال الغير في تمويل عملياتها.
نسب هيكل التكلفة	تقيس نسب هيكل التكلفة مدى فعالية الشركة في إدارة التكاليف والرقابة عليها. وتعتبر نسب هيكل التكلفة عكس نسب النشاط أو معدل الدوران.
نسب الربحية	تقيس نسب الربحية مدى قدرة الشركة على توليد أرباح مناسبة من استثماراتها. وتعتبر نسب الربحية هي محصلة النسب الأربعة السابقة

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



نسبة السيولة= الاصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة
نسبة السيولة السريعة = (الاصول المتداولة – المخزون)÷ الخصوم المتداولة

- إرتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة لديها قدرة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل وعدم تعرضها لمخاطر الإفلاس
- ولكن ارتفاع النسبة بدرجة عالية جدا يعني ان الشركة تضيع ربح من الفرصة البديلة وانها تضحي بالربحية مقابل السيولة
- انخفاض النسبة عن النسب المرجعية يعني تعرض الشركة لمخاطر الافلاس وعليها تحسين الوضع من خلال زيادة اصولها المتداولة او تخفيض التزاماتها قصيرة الاجل .

2- نسب النشاط (الدوران)

نسبة دوران الأصل = المبيعات ÷ قيمة الاصل المراد قياس كفاءته
نسبة دوران الاصول الثابتة = المبيعات ÷ الاصول الثابتة
نسبة دوران المخزون = المبيعات ÷ المخزون
نسبة دوران الاصول = المبيعات ÷ الأصول

- إرتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة تدير الاصل بكفاءة في توليد مبيعات
- انخفاض النسبة عن النسب المرجعية يعني انخفاض كفاءة الاصل في توليد مبيعات . ولتحسين الوضع يجب على الشركة .



نسبة الإقتراض = مجموع القروض ÷ إجمالي الأصول
(قصيرة وطويلة الاجل)

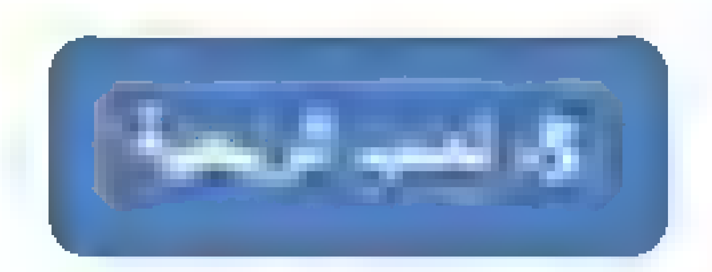
جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- إرتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة تعتمد على اموال الغير أكثر من أموال الملكية في توليد الأرباح وهذا قد يعرض الشركة الى وضع سيء خاصة في حالة تحقيق خسائر، حيث يجب على الشركة سداد القروض وفوائدها.
- ولتحسين الوضع يجب على الشركة تقليل القروض .

4- نسب هيكل التكلفة

نسبة تكلفة البضاعة المباعة الى المبيعات = تكلفة البضاعة المباعة ÷ المبيعات

- إرتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة تتكبد تكاليف أكثر من المفترض تحملها وهذا يؤثر بالسلب على ربحية الشركة
- ولتحسين الوضع يجب على الشركة ترشيد التكاليف.



1- حافة الربح = صافي الربح ÷ صافي المبيعات

2- معدل العائد على الاصول (المال المستثمر)= صافي الربح ÷ صافي الأصول

3- معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح ÷ حقوق الملكية

- إرتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة في وضع جيد
- إنخفاض معدل العائد على الإستثمار عن النسب المرجعية يجب البحث في السبب لمعالجته .

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تمرين (1)

فيما يلي الميزانية العمومية وقائمة الدخل لشركة س:

الميزانية العمومية

الأصول — **الخصوم وحقوق الملكية**

	الأصول		الخصوم وحقوق الملكية
20,000	نقدية	15,000	مستحقات
50,000	عملاء وذمم	15,000	موردون
30,000	مخزون	25,000	قروض قصيرة الأجل
		5,000	أوراق دفع
100,000	مجموع أصول متداولة	60,000	مجموع خصوم متداولة
200,000	أصول ثابتة	80,000	قروض طويلة الأجل
		100,000	أسهم عادية (1000 سهم بقيمة 100)
		60,000	أرباح محتجزة
300,000	مجموع الأصول	300,000	مجموع خصوم وحقوق ملكية

قائمة الدخل

1,200,000	المبيعات
(900,000)	(-) تكلفة البضاعة المباعة
300,000	مجمل الربح
(50,000)	(-) الإهلاك
(20,000)	(-) مصاريف بيع
(20,000)	(-) مصاريف عامة وإدارية
(10,000)	(-) إيجار مكاتب
200,000	الربح قبل الفائدة والضريبة
(20,000)	(-) الفائدة
180,000	الربح قبل الضريبة

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(−) الضريبة	(90,000)
صافي الربح	90,000

المطلوب: تقييم الأداء المالي للمنشأة باستخدام النسب المالية

الحـــــــــــــــل



نسبة السيولة= الاصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة

نسبة السيولة= 100,000 ÷ 60,000 = 1.67 مرة

نسبة السيولة السريعة = (الاصول المتداولة – المخزون)÷ الخصوم المتداولة

نسبة السيولة السريعة = (100,000 – 30,000) ÷ 60,000 = 1.17 مرة

للحكم على درجة السيولة والسيولة السريعة الامر يتوقف على المقارنة بالنسبة المرجعية، اذا كانتالنسبة الفعلية اكبر من المرجعية يكون وضع الشركة جيد بينما اذا كان اقل فان وضع الشركة سيئ وهناك احتمال لتعرض الشركة لخطر الافلاس لانخفاض قدرة الشركة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل.

2- نسب النشاط (الدوران)

نسبة دوران الأصول = المبيعات ÷ الاصول

نسبة دوران الأصول = 1,200,000 ÷ 300,000 = 4 مرة

نسبة دوران الاصول الثابتة = المبيعات ÷ الاصول الثابتة

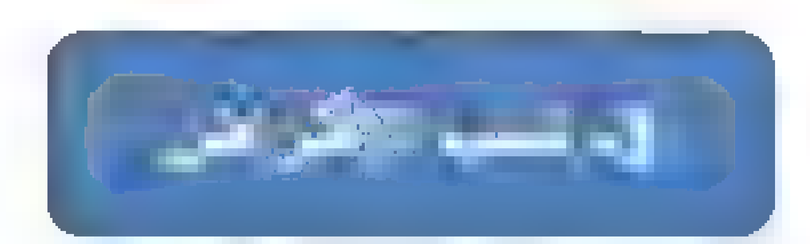
جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

نسبة دوران الاصول الثابتة = 1,200,000 ÷ 200,000 = 6 مرة

نسبة دوران المخزون = المبيعات ÷ المخزون

نسبة دوران المخزون =1,200,000 ÷ 30,000 =40 مرة

ارتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة تدير الاصل بكفاءة في توليد مبيعات بينما، انخفاض النسبة عن النسب المرجعية يعني انخفاض كفاءة الاصل في توليد مبيعات . ولتحسين الوضع يجب على الشركة حسن استغلال الاصول .



نسبة الإقتراض = مجموع القروض ÷ إجمالي الأصول
(قصيرة وطويلة الاجل)

نسبة الإقتراض = (25000+ 80000) ÷ 300000 = 0.35

ان إرتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة تعتمد على اموال الغير أكثر من أموال الملكية في توليد الأرباح وهذا قد يعرض الشركة الى وضع سيء خاصة في حالة تحقيق خسائر، حيث يجب على الشركة سداد القروض وفوائدها. ولتحسين الوضع يجب على الشركة تقليل القروض .

4- نسب هيكل التكلفة

نسبة تكلفة البضاعة المباعة الى المبيعات = تكلفة البضاعة المباعة ÷ المبيعات

نسبة تكلفة البضاعة المباعة الى المبيعات = 900000 ÷ 1200000 = 0.75

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ارتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة تتكبد تكاليف أكثر من المفترض تحملها وهذا يؤثر بالسلب على ربحية الشركة، ولتحسين الوضع يجب على الشركة ترشيد التكاليف.

5- نسب الربحية

1-حافة الربح = صافي الربح ÷ صافي المبيعات

حافة الربح 90000 ÷ 1200000 = 7.5%

2-معدل العائد على الاصول (المال المستثمر)= صافي الربح ÷ صافي الأصول

معدل العائد على الاصول (المال المستثمر)= 90000 ÷ 300000 =30%

3- معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح ÷ حقوق الملكية

معدل العائد على حقوق الملكية = 90000 ÷ 160000 = 56.25%

ان إرتفاع هذه النسب عن النسب المرجعية يعني أن الشركة في وضع جيد، بينما إنخفاض معدل العائد على الإستثمار عن النسب المرجعية يجب البحث في السبب لمعالجته .

(2) تقييم الأداء المالي باستخدام نموذج ديبون

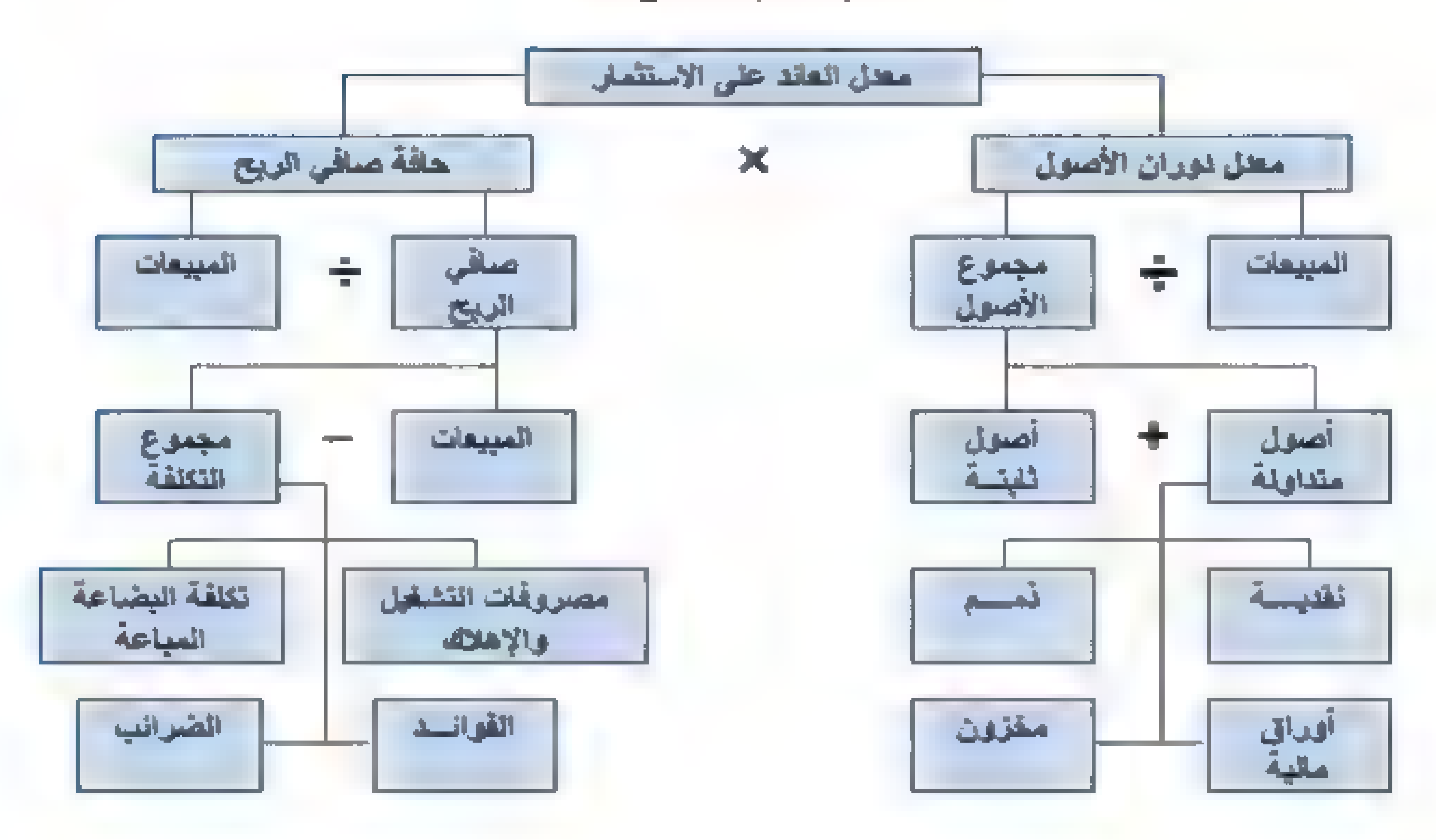
قامت شركة ديبون الأمريكية بتحليل معدل العائد على الاستثمار، وذلك كما يلي:

معدل العائد على الاستثمار = نسبة هامش الربح X معدل دوران الأصول

حيث يتم تتبع العوامل المؤثرة على معدل العائد على الاستثمار من خلال العناصر المكونة لكل من هامش الربح و معدل دوران الاصول وفق الخريطة التالية:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

شكل (8-5) نموذج ديبون



تمرين (2):

فيما يلي الميزانية العمومية وقائمة الدخل لشركة الوادي في 31/12/2017

الميزانية العمومية في 2017/12/31 (بآلاف الجنيهات)

5000	أصول متداولة	3000	خصوم متداولة
3000	صافي الأصول الثابتة	2000	قرض طويل الأجل (بسعر 10%)
		5000	إجمالي الخصوم
		3000	حقوق الملكية
8000	إجمالي الأصول	8000	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

قائمة الدخل في 31/12/2017 (بآلاف الجنيهات)

المبيعات	7000
إجمالي التكلفة	(6100)
إجمالي الربح	900
فوائد	(200)
ضرائب	(300)
صافي الربح	400

والمطلوب:

1- تحديد معدل العائد على الاستثمار لهذه الشركة في عام 2014 وفقاً لنموذج ديبــون.

2- اذا علمت ان النسب المرجعية لمعدل العائد على الاستثمار 7.5% و حافة الربح 5% ومعدل دوران الاصول 1.5 .قم بتقييم الوضع واقترح الحلول اذا كان الوضع سيئ

الحــــل:

معدل العائد على الاستثمار = معدل دوران الأصول × حافة صافي الربح

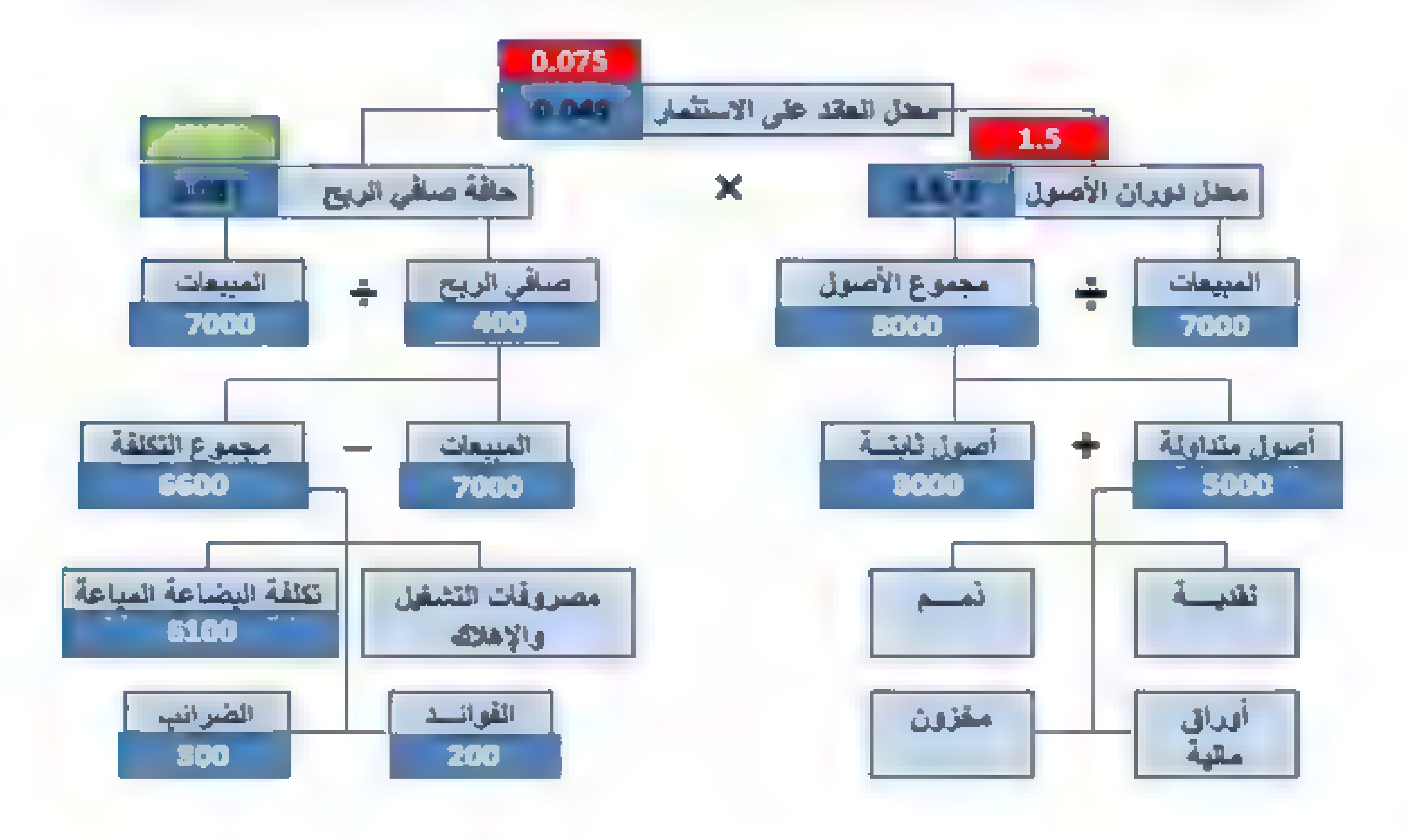
معدل دوران الأصول = $\frac{\text{المبيعـــات}}{\text{مجموع الأصول}}$ = $\frac{7000}{8000}$ = 0.875 مرة

حافة صافي الربح = $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$ = $\frac{400}{7000}$ = 0,057

معدل العائد على الاستثمار = 0,875 × 0,057 = 0,049

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويوضح الشكل التالي كيفية التوصل لمعدل العائد على الاستثمار وفقاً لنموذج ديبون:



التعليق:

يلاحظ انخفاض معدل العائد على الاستثمار عن النسب المرجعية وهذا يرجع الى انخفاض معدل دوران الاصول عن النسب المرجعية وهذا يدل على عدم قدرة الستغلال الاصول فى توليد الارباح لذلك يجب على الشركة رفع كفاءة الاصول من خلال التخلص من الاصول غير منتجة أو رفع كفاءة الاصول لزيادة الانتاج واستغلال الطاقة الانتاجية وزيادة المبيعات مما يحسن وضع الشركة .

تمرين (3): إذا توافرت لديك البيانات المالية التالية عن إحدى الشركات (القيمة بالألف):

1. قيمة الهيكل المالي للشركة = 1000جنية
2. صافي ربح العمليات = 200 جنية
3. تكلفة بضاعة مباعة = 200 جنية
4. تكلفة التشغيل = 75 جنية

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

5. إهلاك = 25 جنية

6. فوائد القروض = 50 جنية

7. سعر الضريبة = 20%

المطلوب : حساب معدل العائد على الإستثمار بإستخدام إسلوب ديبون.

الحل:

- **معدل العائد على الإستثمار= معدل دوران الأصول X حافة صافي الربح**

= (المبيعات / إجمالى الأصول) × (صافي الربح / المبيعات)

- **الهيكل المالي = إجمالي الخصوم + حقوق الملكية = 1000**
- **إجمالي الخصوم وحقوق الملكية = اجمالي الاصول**
- **بالتالي : اجمالي الاصول = 1000**

صافي ربح العمليات = المبيعات – تكلفة البضاعة المباعة – تكلفة التشغيل – الإهلاك

200 = المبيعات – 200 – 75 – 25

200 + 200+ 75+ 25 = المبيعات

المبيعات = 500

صافي الربح = صافي ربح العمليات – الفوائد – الضرائب

= 200 – 50 – { (200-50) X 20% }

= 200 – 50 – 30 = 120

- **اجمالي الأصول = 1000 ، المبيعات = 500 ، صافي الربح = 120**
- **معدل العائد على الإستثمار= معدل دوران الأصول X حافة صافي الربح**

= (المبيعات / إجمالى الأصول) × (صافي الربح / المبيعات)

- **معدل العائد على الإستثمار = (500 / 1000) × (120 / 500)**

= 0.50 X 0.20 = 0.10

معدل العائد على الاستثمار = 10%

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(3) قائمة المصادر والاستخدامات :

إن قائمة المصادر والاستخدامات تعتبر من أساليب التحليل المالي الشائعة الاستخدام، وتجدر الإشارة إلى أن كل من الميزانية العمومية وقائمة الدخل تعجز عن التعبير عن حركة الأموال الخاصة بالشركة، لذلك يتم اللجوء إلى قائمة المصادر والاستخدامات والتي توضح حركة الأموال داخل الشركة مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية. لذلك يتم الإستعانة بميزانيتين عموميتين متتاليتين، ويتم تصنيف صافي التغيرات في عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية إلى مصادر واستخدامات وفقاً للقاعدة التالية:

المصدر : هو كل تغير في بنود الميزانية العمومية يؤدي إلى زيادة النقدية بالشركة.

الاستخدام : هو كل تغير في بنود الميزانية العمومية يؤدي إلى نقص النقدية بالشركة.

والقاعدة العامة هي:

- **1 – مصادر الأموال تتكون من:**
- النقص في الأصول.
- الزيادة في الخصوم.
- الزيادة في حقوق الملكية.
- **2 – استخدامات الأموال تتكون من :**
- الزيادة في الأصول.
- النقص في الخصوم.
- النقص في حقوق الملكية.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تمرين (4): فيما يلي الميزانية العمومية لإحدي الشركات عن عامي 2014 و 2015

المطلوب إعداد قائمة الموارد و الإستخدامات لهذه الشركة

الأصول	2014	2015	الخصوم وحقوق الملكية	2014	2015
نقدية وشبه نقدية	100	80	دائنون	80	50
ذمم (عملاء)	250	270	مستحقات للغير	70	80
مخزون	150	100	أوراق دفع	90	120
			قروض قصيرة الأجل	60	60
مجموع الأصول المتداولة	500	450	خصوم متداولة	300	310
			قروض طويلة الاجل	200	150
			سندات	100	100
الأصول الثابتة	500	610	خصوم طويلة الاجل	300	250
			رأس المال	300	300
			احتياطيات	50	100
			ارباح محتجزة	50	100
			حقوق الملكية	400	500
إجمالي الأصول	1000	1060	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية	1000	1060

الحل

	الموارد		الإستخدامات
[illegible]	(-) نقدية	20	+ ذمم
[illegible]	(-) مخزون	110	+ الأصول الثابته
[illegible]	+ مستحقات للغير	30	(-) دائنون
[illegible]	+ أوراق الدفع	50	(-) قروض طويلة الأجل
[illegible]	+ الإحتياطيات		
[illegible]	+ أرباح محتجزة		
210		210	

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ثامناً: مصادر التمويل

(1) مصادر التمويل قصيرة الأجل

هناك نوعين أساسيين من التمويل قصير الأجل هما:

أ- الائتمان المصرفي ب- الائتمان التجاري

أ- الائتمان المصرفي (القروض قصيرة الأجل)

تعريفه: هو الإئتمان الذي تحصل عليه الشركة من البنوك التجارية في شكل قروض قصيرة الأجل.

القواعد العامة التي يجب مراعاتها عند اختيار البنك

هناك عدة قواعد واعتبارات مثل:

1. أن يتناسب حجم البنك مع حجم الشركة
2. أن تكون سياسات البنك تتماشى مع ظروف واحتياجات الشركة
3. أن يكون البنك على دراية بظروف وعمليات الشركة
4. أن يكون البنك على علاقة جيدة بباقي البنوك الأخرى
5. أن يكون البنك في مركز مالي قوي وبه إدارة واعية ورشيدة

عند حساب تكلفة الإقتراض يجب التمييز بين التكلفة الظاهرة للقروض والتكلفة الحقيقية و ذلك كمايلي:-

(1) **التكلفة الظاهرة:** وهي عبارة عن المعدل الذي يحقق المساواة بين المبلغ المقترض من جهة وبين القيمة الحالية للفوائد السنوية + القيمة الحالية للمبلغ الأساسي للقروض والمسدد في نهاية المدة.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المبلغ المقترض = القيمة الحالية للفوائد + القيمة الحالية للقرض الواجب تسديده في نهاية المدة

وهذا التعريف ينطبق مع المبدأ القائل بأن المستثمر لا يقبل توظيف أمواله إلا إذا توخى الحصول على ربح لقاء عملية الاستثمار و تعويض الأخطار التي سيتعرض لها.

(2) **التكلفة الحقيقية:** وهي عبارة عن التكلفة الحقيقية التي تحملها المنشأة فعلاً بعد الاستفادة من الوفر المحقق من تطبيق الضريبة على الأرباح وذلك على اعتبار أن القانون الضريبي يعتبر الفوائد التي تدفعها المنشأة لقاء الأموال المقترضة تكلفة وهي معفاة من الضرائب وإذا رمزنا:

ك = التكلفة الحقيقية للقروض

ف = معدل الفائدة

ض = معدل الضريبة

د = مبلغ القرض

فإنه يمكن حساب التكلفة الحقيقية للقرض حسب القانون التالي:

ك = ف (1 – ض)

تمرين (5)

لنفرض أن الشركتين (أ) و(ب) حققت كل منها أرباح استثمار قدرها (90000) جنيه وأن الشركة (أ) ممولة برأس مال خاص قدره (900000) بينما الشركة (ب) ممولة برأس مال خاص قدره (600000) وقروض قدرها(300000) وبفائدة قدرها (5%) وكانت الضريبة على الدخل (40%).

والمطلوب:

1 – حساب التكلفة الظاهرة والتكلفة الحقيقية للقرض والوفر الضريبي الذي تحققه الشركة (ب).

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2 – حساب معدل العائد على رأس المال الخاص في كل من الشركتين

الحـــــــــــــــــل :

(1):

التكلفة الظاهرة للقرض = د * ف

= 300000 * 5 % =15000

التكلفة الحقيقية للقرض = ف (1 – ض)

= 5%(1– 40%) = 3%

= 3% * 300000 = 9000

الوفر الضريبي: هو عبارة عن الفرق بين التكلفة الظاهرة والتكلفة الحقيقية

الوفر الضريبـــــي = (د*ف) – (ك*د)

= (د*ف) – (ف (1– ض) *د)

= ف * ض * د

=5% * 40% * 300000 = 6000

(2): حساب معدل العائد على رأس المال الخاص في كل من الشركتين

	أ	ب
أرباح الإستثمار – الفوائد ================ الربح الصافي قبل الضريبة – الضريبة على الأرباح40% ================ الأرباح الصافية	90000 – ...... ================ 90000 – 90000*40%=36000 ================ 54000	90000 – 30000*5%=15000 ================ 75000 – 30000 ================ 45000
معدل العائد على رأس المال الخاص = الأرباح الصافية / رأس المال الخاص	$\frac{54000}{900000} = 6\%$	$\frac{45000}{600000} = 7.5\%$

... الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

نلاحظ أن معدل رأس المال الخاص في الشركة (ب) أكبر من معدل رأس المال الخاص في الشركة (أ) والفرق بين المعدلين هو (7.5% - 6% = 1.5%) وقد نشأ نتيجة الوفر الضريبي الذي حققته الشركة (ب) وقدره (6000).

ب-الإئتمان التجارى (الموردين)

تعريفه: هو ذلك الائتمان الذي يمكن الحصول عليه من الموردين في صورة بضاعة آجلة وعلى الحساب، حيث يخضع هذا النوع إلى العلاقة القوية بين الشركة والموردين.

مشكلته: المشكلة الرئيسية للائتمان التجاري هي ارتفاع تكلفته، حيث يعبر عن شروطه بالرموز: 10/2 صافي 30 يوم أي أن الشركة إذا سددت خلال 10 أيام تحصل على خصم 2% أو سداد كامل الفاتورة بدون خصم بعد 30 يوم
إذن في هذه الحالة: تكلفة الائتمان التجاري = (2% ÷ 20 يوم) X 360 = 36%

تمرين (6)

بفرض ان شروط الإئتمان كانت (10/3)، (ن/30) وكانت قيمة الفاتورة (10000) {هذا يعني ان التكلفة الحقيقية للبضاعة [10000- (10000 * 3%) =9700] وإضافة (300) على التكلفة بمثابة تكلفة التمويل اذا فشلت الشركة في الحصول على الخصم النقدي خلال (10) أيام}. فإذا رغب المشتري سداد ثمن البضاعة في اليوم الثلاثين فإنه يتحمل تكلفة مقدارها (300) مقابل استخدام مبلغ (9700) خلال (20) يوم وبذلك نجد أن التكلفة الفعلية تعادل نسبة (9700/300) كما يلاحظ أن العام به (18) فترة كل منها (20) يوم وبذلك يمكن حساب التكلفة الفعلية في حال تجاهل الخصم باستخدام المعادلة التالية:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

التكلفة الفعلية للإئتمان التجاري في حال عدم الإستفادة من الخصم =

$$\left[\frac{\text{نسبة الخصم\%}}{\text{100\% - نسبة الخصم \%}}\right] * \left[\frac{360}{\text{صافي الفترة - مدة التمتع بالخصم النقدي}}\right]$$

$$= \left[\frac{3\%}{100\% - 3\%}\right] * \left[\frac{360}{30 - 10}\right] = 55.67\%$$

وبما أن التكلفة السنوية لهذا المصدر كبيرة فإن معظم الشركات تتجه نحو المصادر الأقل تكلفة

(2) مصادر التمويل طويلة الأجل

هناك 4 أنواع أساسي للتمويل طويل الأجل هما:

1- الأسهم العادية
2- الأسهم الممتازة
3- الأرباح المحتجزة
4- السندات

1- الأسهم العادية

تعريفها: السهم العادي يعتبر صك ملكية لحامله بمعنى أنها جزء من رأس مال الشركة

خصائص الأسهم العادية:

- يعطي الحق لحامله في الحصول على جزء من أرباح الشركة (التوزيعات) إذا حققت الشركة أرباح وإذا قررت الشركة توزيعها
- يعطي حق التصويت لحامله في الجمعية العمومية للشركة لاختيار إدارة الشركة

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- لا يجوز لحامل السهم الرجوع إلى الشركة لاسترداد ما دفعه، حيث أنه لا يوجد بديل سوى بيعه في سوق الأوراق المالية

القيم المختلفة التي يأخذها:

هناك 3 قيم للسهم العادي هي:

1. **القيمة الاسمية:** هي القيمة المدونة على السهم ومنصوص عليه في عقد تأسيس الشركة.
2. **القيمة السوقية:** هي القيمة التي يباع بها السهم وتتحدد بتفاعل قوى العرض والطلب.
3. **القيمة الدفترية:** هي تعادل نصيب السهم من حقوق الملكية (حقوق الملكية ÷ عدد الأسهم)

2- الأسهم الممتازة

تعريفها: السهم الممتاز يعتبر صك ملكية لحامله بمعنى أنها جزء من رأس مال الشركة

خصائص الأسهم الممتازة

- يعطي الحق لحامله في الحصول على جزء **ثابت** من أرباح الشركة (تحدد بنسبة مئوية من قيمته) إذا حققت الشركة أرباح وإذا قررت الشركة توزيعها.
- لا يعطي حق التصويت لحامله في الجمعية العمومية للشركة لاختيار إدارة الشركة.
- له الأولوية عن السهم العادي في الحصول على أرباح أو في الحصول علي قيمة التصفية.

3- الارباح المحتجزة

تعريفها: هي أرباح السنوات السابقة يتم احتجازها وعدم توزيعها بهدف إعادة استثمارها في المشروع.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تعتبر الأرباح المحتجزة من أسهل مصادر التمويل وتكلفتها تماثل تكلفة الفرصة البديلة لهذه الأموال لأنه لو لم يتم حجزها لوزعت على المساهمين الذين بدورهم سيقومون بإستثمارها بأفضل البدائل إذاً نحن بحجز هذه الأرباح أضعنا على المستثمر فرص إستثمارها بأحد البدائل المتاحة لذلك فإن تكلفتها تكون مساوية للإيراد المفقود والذي كان من الممكن أن يحصل عليه حامل السهم لو قام بإستثمار هذه الأرباح فيما إذا وزعت ومن المعروف أن الفرص المتاحة أمام حامل السهم كلها ستكون مقاربة لتكلفة السهم لأنه لو أتيحت له فرصة أفضل من الأسهم لقام على الفور ببيع هذه الأسهم

4- السندات

تعريفها: السند هو صك مديونية اى انه عقد بين الشركة وبين المستثمر يتم بمقتضاه إقراض المستثمر للشركة والتي تلتزم برد الأصل والفوائد في تواريخ محددة

خصائص السندات

- صك مديونية
- يعطي الحق لحامله في الحصول على فائدة ثابتة بغض النظر عن الأرباح المحققة
- لا يعطي حق التصويت لحامله في الجمعية العمومية للشركة لاختيار إدارة الشركة
- له الأولوية عن السهم الممتاز والسهم العادي

وتعتبر السندات من الأوراق المالية القابلة للتداول في السوق المالية لذلك يتخذ السند القيم التالية:

- **القيمة الإسمية:** وهو سعر الإصدار الذي يكون موحداً.
- **القيمة السوقية:** تتغير قيمة السند أثناء التداول في السوق المالي إرتفاعاً أو هبوطاً بحسب التغير في أسعار الفائدة المصرفية والأسهم .

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تاسعاً: تقييم المشروعات الإستثمارية

من اهم القرارات التي يتخذها المدير المالي هي قرارات الاستثمار، وعند اتخاذ قرار الاستثمار يواجه المدير المالي مشكلة المفاضلة بين العديد من المشروعات الاستثمارية، ويجب اتخاذ القرار بناءا على معايير تتخذ فى حسبانها العلاقة بين العائد والخطر. ومن اهم الاساليب التي يمكن الاعتماد عليها هي فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية.

ووفقا لاسلوب فترة الاسترداد يتم اختيار المشروع الذي يُمكن استرداد قيمته الراسمالية في اقل وقت ممكن، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة وامكانية التطبيق، ولكن يعاب عليها انها لا تاخذ فى حسبانها القيمة الزمنية للنقود – اى لا تفرق بين قيمة الجنية الان وقيمة الجنية بعد فترة زمنية معينة – كما ان هذا الاسلوب لا ياخذ فى حسبانه التدفقات النقدية للمشروع بعد فترة الاسترداد، كما ان هذا الاسلوب فى صالح المشروعات قصيرة الاجل وفي غير صالح المشروعات طويلة الاجل مما يضر بالاقتصاد الوطني.

ولتفادي عيوب هذا الاسلوب فانه يتم اللجوء الى اسلوب صافي القيمة الحالية، حيث ان هذا الاسلوب ياخذ فى اعتبارة القيمة الزمنية للنقود والموازنة بين العائد والخطر وذلك من خلال ايجاد القيمة الحالية لكافة التدفقات النقدية سواء الداخلة او الخارجة خلال مدة المشروع وذلك باستخدام معدل خصم متوسط عائد السوق على الاستثمار او متوسط تكلفة اموال الشركةاو معدل العائد الداخلي للشركة، ويتم المفاضلة بين المشروعات على اساس صافي قيمة حالية موجبة اى يتم قبول المشروعات ذات صافي قيمة حالية موجبة طالما هذه المشروعات مانعة بالتبادل (اى اختيار مشروع لا يعني عدم اختيار الاخر)، او اختيار المشروع ذو اكبر صافي قيمة حالية اذا كانت المشروعات مانعة بالتبادل (اى اختيار احد المشروعات يعني عدم اختيار مشروع

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

اخر). مع العلم ان هناك العديد من المعايير الاخرى للمفاضلة بين الاقتراحات الراسمالية مثل: اسلوب فترة الاسترداد المعدلة، و معدل العائد الداخلى، ودليل الربحية.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل التاسع

ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

- مقدمة.
- أولاً: تعريف المشروعات الصغيرة.
- ثانياً: المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات الصغيرة.
- ثالثاً: مزايا وعيوب المشروعات الصغيرة بالنسبة لصاحب المشروع.
- رابعاً: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى تحقيق التنمية الاقتصادية.
- خامساً: العوامل التى ساعدت على زيادة أعداد المشروعات الصغيرة.
- سادساً: بعض المشكلات المعاصرة التى تواجه المشروعات الصغيرة.
- سابعاً: دور الحكومة لحل المشكلات التى تواجه المشروعات الصغيرة.
- ريادة الأعمال Entrepreneurship.
- ثامناً: دروس يمكن انتقالها إلى مشروعات صغيرة ومتوسطة أخرى

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

لو أن كل واحد تكلم عن إطلاق عمل تجاري قام فعلا بما تكلمه لأصبح كل الناس يعملون لحسابهم الخاص، لكن معظم الناس يفضلون أن يتخيلوا ذلك أكثر مما يعملون

مارك ماكورماك مؤلف كتاب "الذ ى لا يعلموك اياه فى مدرسة هارفارد للأعمال"

مقدمة:

رغم انتشار المؤسسات العملاقة ذات الفروع المتعددة على مستوى العالم والتي تعمل بمليارات الدولارات، إلاّ أن التوازن الاقتصادي والاجتماعي في الدول يحتم عليها الاهتمام بالرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة الذين يغامرون وينشئون أعمالاً صغيرة تدعم الاقتصاد القومى بالقدرات الإدارية والفنية المتنوعة، وتعمل على تحقيق التوازن المجتمعى من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية. وتشير الاحصاءات المختلفة غلى أن المشروعات الصغيرة تنمو بمعدل سريع وتوفر عدد كبير من فرص العمل وتسهم فى اعادة توزيع الثروات فى المجتمع بشكل فعال، وتتميز بقدرات ابتكارية عالية، وقدرة على تلبية احتياجات العملاء مما جعلها أحد أهم الأدوات اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادى، ولذلك أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل تركيز جهود معظم حكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.وفي هذا الفصل سنعرض لمفهوم المشروعات الصغيرة وما هي المعايير المستخدمة في تصنيفها؟ والدور الذي تقوم به المشروعات الصغيرة لتحقيق التنمية الاقتصادية، والعقبات التى تواجهها، وكيفية اداراتها، وعلاقتها بريادة الأعمال.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أولاً: تعريف المشروعات الصغيرة:

يختلف تعريف المشروعات الصغيرة من دولة لأخرى باختلاف إمكاناتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية، والاجتماعية، ومدى التقدم التكنولوجي السائد، ومرحلة النمو التي بلغتها. فالمشروع الذي يعتبر صغيراً في بعض الدول مثل الولايات المتحدة أو اليابان، قد يعتبر مشروع كبير الحجم في دولة أخرى نامية، فيلاحظ أن الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية يتراوح عدد العمال بين 50-250 عامل، بينما فى الدول النامية كمصر والكويت يصل إلى 50 عامل. حتى في داخل الدولة الواحدة ذاتها يختلف تقييم حجم المشروع، فتاجر الجملة قد يبيع بأكثر من عشرة ملايين جنيه سنويا ، ومع ذلك يعتبر من المشروعات الصغيرة مقارنة بالآخرين فى نفس المجال.وينطبق نفس المنطق على الشركات الصناعية حيث يمكن لشركة يعمل لديها 500 فرد وتعتبر صغيرة مقارنة بالشركات الأخرى المماثلة فى نفس الصناعة. لذلك كان من الصعب وضع تعريف موحد للمشروعات الصغيرة على المستوى الدولى، وعوضا عن ذلك لجأت منظمة العمل الدولية إلى وضع تعريف لكل مجموعة من الدول التى تتشابه فى ظروفها الاقتصادية..

وتعرّف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "يونيدو"المشروعات الصغيرة بأنها " تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 – 50 عاملاً. ويصف البنك الدولي المشروعات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال بالمشروعات البالغة أو المتناهية الصغر، والتي يعمل فيها بين 10 و 50 عاملاً بالمشروعات الصغيرة، وتلك التي تزيد فيها بين 50 و 100 عاملاً بالمشروعات المتوسطة.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وفي مصر ، ووفقا للقانون رقم(41) لسنة 2004، يقصد بالمنشأة الصغيرة "كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجيا أو تجارياً أو خدمياً ولا يقل رأسمالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً".ويعرض الجدول التالى أمثلة لبعض المجالات التى تصلح لعمل المشروعات الصغيرة.

جدول (9-1)

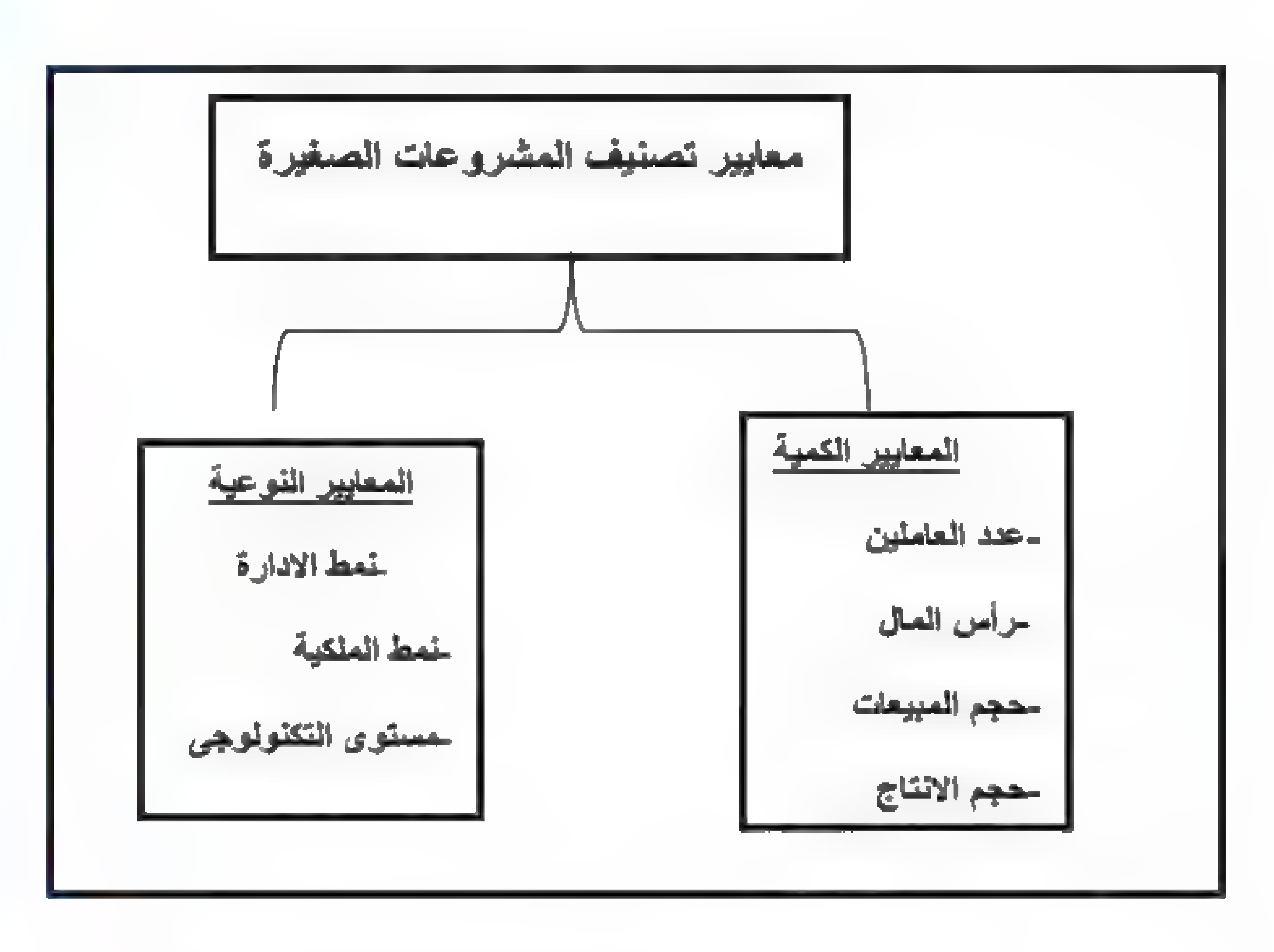
أمثلة لبعض مجالات عمل المشروعات الصغيرة

المجال	الأمثلة
الصناعة	سلع تامة الصنع مثل ملابس- أثاث- منتجات جلدية- سجاد - نجف سلع تكميلية مثل قطع غيار كالسيور والصواميل والمواتير، المناجم ، المحاجر.
النشاط التجارى	تجار الجملة وتجار التجزئة لبيع وتوزيع المنتجات، السوير ماركت التصدير والاستيراد، الوكلاء .
النشاط الزراعى	استصلاح الأراضى، المزارع الحيوانية، المزارع السمكية،المناحل، انتاج الفواكه والخضار، المشاتل.
الخدمات	الخدمات المصرفية، الفندقية، محطة بنزين، ورش الاصلاح والصيانة، سينماء كى وتنظيف الملابس، خدمات النقل، الاتصالات.
مشروعات لاتهدف للربح	الجمعيات الخيرية، المستوصفات الطبية، الأسر المنتجة.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

ثانياً: المعايير المستخدمة في تصنيف المشروعات الصغيرة:

يمكن تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المشروعات الصغيرة إلى نوعين هما المعايير الكمية والمعايير النوعية ويمكن تلخيصها على النحو التالي:



شكل (9-1) معايير تصنيف المشروعات الصغيرة

أ- **المعايير الكمية**

هى تلك المعايير التى تهتم بتصنيف المشروعات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التى تبرز الفروق بين الأحجام المختلفة للمشروعات مثل عدد العاملين ، رأس المال ، وحجم المبيعات، وحجم الانتاج . ويعد معيار عدد العاملين في المنظمة من أهم المعايير الكمية وأكثرها شيوعا وذلك لسهولة تطبيقه، وثباته نسبيا، وكذلك معيار رأس المال المستثمر رغم ما يشوبهما من قصور. فلا يوجد عدد محدد من العمال يمكن تعميمه على كل الدول لاعتبار

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المشروع صغير أو متوسط ، فما قد يعتبر مشروعا صغيرا فى بعض الدول يمكن اعتباره كبيرا فى دول أخرى(اليابان ومصر مثلا) .

كذلك يشوب معيار رأس المال المستثمرأيضا بعض جوانب القصورالتى أعاقت استخدامه كأساس منفرد لتعريف المشروعات الصغيرة حيث تختلف قيمة رأس المال من دولة إلى أخرى نتيجة اختلاف عملاتها وأسعار صرفها، وبالتالى يتطلب الاعتماد على هذا المعيار اجراء تعديلات مستمرة تناسب التغير فى قيمة النقود وتضخم الأسعار. ويعرض جدول(9-2) تصنيف المشروعات الصغيرة وفقا لهذين المعيارين فى بعض البلدان:

جدول (9-2) تصنيف المشروعات الصغيرة في بعض البلدان وفقا للمعايير الكمية

الدولة / الجهة	المعيار	مشروعات متناهية الصغر	مشروعات صغيرة	مشروعات متوسطة
مصر	عدد العمال	1-9 عامل	10-49 عامل	50-99 عامل
	أصول ثابتة	أصغر من 50 ألف جنيه	من 50 إلى أصغر من 100 ألف جنيه	من 100 ألف جنيه إلى 2 مليون جنيه
إنجلترا	عدد العمال		أصغر من 15 عامل	
	رأس المال		أصغر من نصف مليون جنيه إسترليني	
المكسيك	عدد العمال	أصغر من 15 عامل	16-100 عامل	101-250 عامل
غانا	عدد العمال		أصغر من 9 عامل	10 - 30 عامل

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ماليزيا	عدد العمال	من 5-50 عامل	أصغر من 75 عامل	
تايوان	عدد العمال	أصغر من 50 عامل		
اليابان	عدد العمال	أصغر من 300 عامل		

المصدر: محمد حامد الصياد(2006). التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، منظمة العمل العربية، ص15

ب- المعايير النوعية

هى تلك المعايير التى تهتم بتصنيف المشروعات استنادا إلى عناصر التشغيل الرئيسية مثل نمط الادارة والملكية والتكنولوجى المستخدم، ويمكن توضيحها كما يلى:

1- نمط الادارة:عدم انفصال الملكية عن الإدارة، فعادةً ما يكون المديرهو مالك المشروع.

2- نمط الملكية: هى منشآت فردية يملكها فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

3- مستوى التكنولوجى: غالبا تتسم باستخدام مستوى بسيط من التكنولوجى

ثالثاً: مزايا وعيوب المشروعات الصغيرة بالنسبة لصاحب المشروع:

يحقق الأفراد من جراء تملك وادارة المشروعات الصغيرة الخاصة بهم العديد من المزايا، ولكن على الرغم من هذه المزايا توجد عدد من المشاكل التىتواجههم. ويعرض الشكل التالى ملخصا لأهم هذه المزايا والمشاكل المرتبطة بالمشروعات الصغيرة والتى تواجه الأفراد .

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مزايا وعيوب المشروعات الصغيرة على مستوى الأفراد

المزايا	المشاكل
1-الاستقلالية والأمان الوظيفى	1- عدم استقرار الدخل
2-زيادة الدخل	2- شدة المنافسة
3- مواجهة التحديات واثبات الذات	3- تعدد المسئوليات
4- توفير فرص عمل للعائلة	4- الخسائر المالية
5- مرونة الادارة	5- تحديد اختصاصات العاملين
6- القرب من السوق والعملاء	6-تعقد اللوائح والقوانين

شكل (9-2) مزايا وعيوب المشروعات الصغيرة

أولا : مزايا امتلاك المشروع الصغير

يسعى الأفراد لتحقيق بعض المزايا من وراء تملك المشروع الصغير مثل:

1- الاستقلالية وتحقيق الأمان الوظيفى

يتمتع مالكى المشروعات الصغيرة بكونهم رؤساء أنفسهم ويؤدون عملهم بطريقتهم الخاصة بدون تدخل أشخاص يفوقونهم سلطة، وبدون القلق من التقاعد عن العمل مثلما هو الحال فى الشركات الحكومية.

2- زيادة الدخل

تحقيق زيادة فى الدخل هى أحد أهم الأسباب والهدف الرئيسي الذي يدفع أغلب الأفراد لإنشاء المشروعات الصغيرة.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- توفير فرص عمل لأفراد العائلة

يستطيع ملاك المشروعات الصغيرة توفير فرص عمل لأقاربهم، وتدفعهم الرغبة فى الحفاظ على استمرارية المشروع القيام بتدريب الأبناء والأقارب على ادارة المشروع.

4-مواجهة التحديات واثبات الذات

تمثل المشروعات الصغيرة أملا للأفراد لتحقيق طموحاتهم، وخوض تجربة تحقيق المكسب والخسارة على مسئوليتهم، هذا التحدى يجعلهم يشعرون بالرضا عن النفس وتحقيق الذات.

5- مرونة الادارة

يتيح امتلاك الفرد للمشروع وادارته سرعة اتخاذ القرارات، خاصة القرارات الحرجة التى لا تحتمل التأجيل بدون التقيد بالقنوات الرسمية التى تفرضها الشركات الكبرى، خاصة أن صغر حجم المشروع لا يتطلب هياكل تنظيمية معقدة،ويتيح لصاحبه أن يكون ملما بجوانبه الادارية والتشغيلية المختلفة.

6-القرب من السوق والعملاء

يتيح قرب المشروع من السوق التعرف على احتياجات السوق ورغبات المستهلكين. ومن خلال المرونة فى الادارة واتخاذ القرارات يكون المشروع قادر على الاستجابة السريعة لرغبات عملاءه، مما ينعكس على زيادة قدرته على تحقيق الأرباح واستمرارية المشروع.

ثانيا: عيوب امتلاك المشروع الصغير

رغم المزايا التى تتحقق للفرد من امتلاك مشروع صغير، إلا أن هناك عدد من الجوانب السلبية التى تواجهه مثل:

1-عدم استقرار الدخل

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يرتبط دخل ملاك المشروعات الصغيرة بحجم المبيعات والأرباح المتحققة منها، وتتسم مبيعات المشروعات الصغيرة بعدم الاستقرار، ويرتبط ارتفاع الأرباح أو انخفاضها بفترات الركود والرواج (مثلا محلات بيع الزهور تشهد رواجا فى أعياد رأس السنة وشم النسيم). وذلك عكس ما يتيحه العمل لدى الشركات الكبيرة حيث الالتزام بدفع مرتبات ثابتة للعاملين لديها.

2- مواجهة المنافسين

بمجرد أن يبدأ المشروع الصغير فى تحقيق النجاح فى السوق حتى يبدأ فى التعرض لمنافسة قوية سواء من مشروعات أخرى مماثلة أو مشروعات أكبر يمكنها تلبية رغبات المستهلكين بكفاءة أكبر.

3- تعدد المسئوليات

يواجه مالك المشروع الصغير العديد من المسئوليات، فعليه اتخاذ القرارات وتنظيم العمل ومسك الدفاتر، وترويج وبيع إنتاجه. وعلى الرغم من أن الالمام بكافة جوانب العمل يتيح السرعة فى اتخاذ القرارات الحرجة، إلا أنه يلقى بعبء ثقيل على صاحب العمل يزداد مع زيادة حجم المشروع وثقل مسئولياته. ويصبح العاملين مطالبين بالعمل لساعات طويلة، على عكس العمل فى الشركات الكبيرة ذات ساعات العمل المحددة.

4- مواجهة الخسائر المالية

يرتبط بتعدد مسئوليات صاحب المشروع، واضطلاعه بالعديد من المهام واضطراره لاتخاذ العديد من القرارات لارتفاع احتمال حدوث أخطاء فى هذه القرارات يترتب عليها حدوث خسائر مالية تؤثر على استمرار المشروع (مثل خطأ فى تقدير حجم المخزون، التسعير، الترويج للمنتج).

5- تحديد اختصاصات العاملين وعلاقاتهم.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يقع على صاحب المشروع الصغير عبء الحفاظ على جودة علاقاته مع العاملين وجودة العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض.حيث ينعكس شعور العاملين بالرضا عن العمل على علاقاتهم مع العملاء وقدراتهم البيعية. كذلك يجب على مالك المشروع توزيع الاختصاصات بين العمال بشكل متوازن يراعى اعتبارات العدالة بين الأفراد. أيضا فان القضايا المتعلقة بأجور العمال من مرتبات ومكافآت، وماهو الأجر العادل، وماهى معدلات الزيادة فى الأجر الذى يحصل عليه العمال، والمشكلات المتعلقة بالتأمين الصحى ونظم تقاعد العاملين والمزايا العينية كلها من الأمور التى يجب أن يواجهها مالك المشروع.

6- تعقد القوانين والإجراءات.

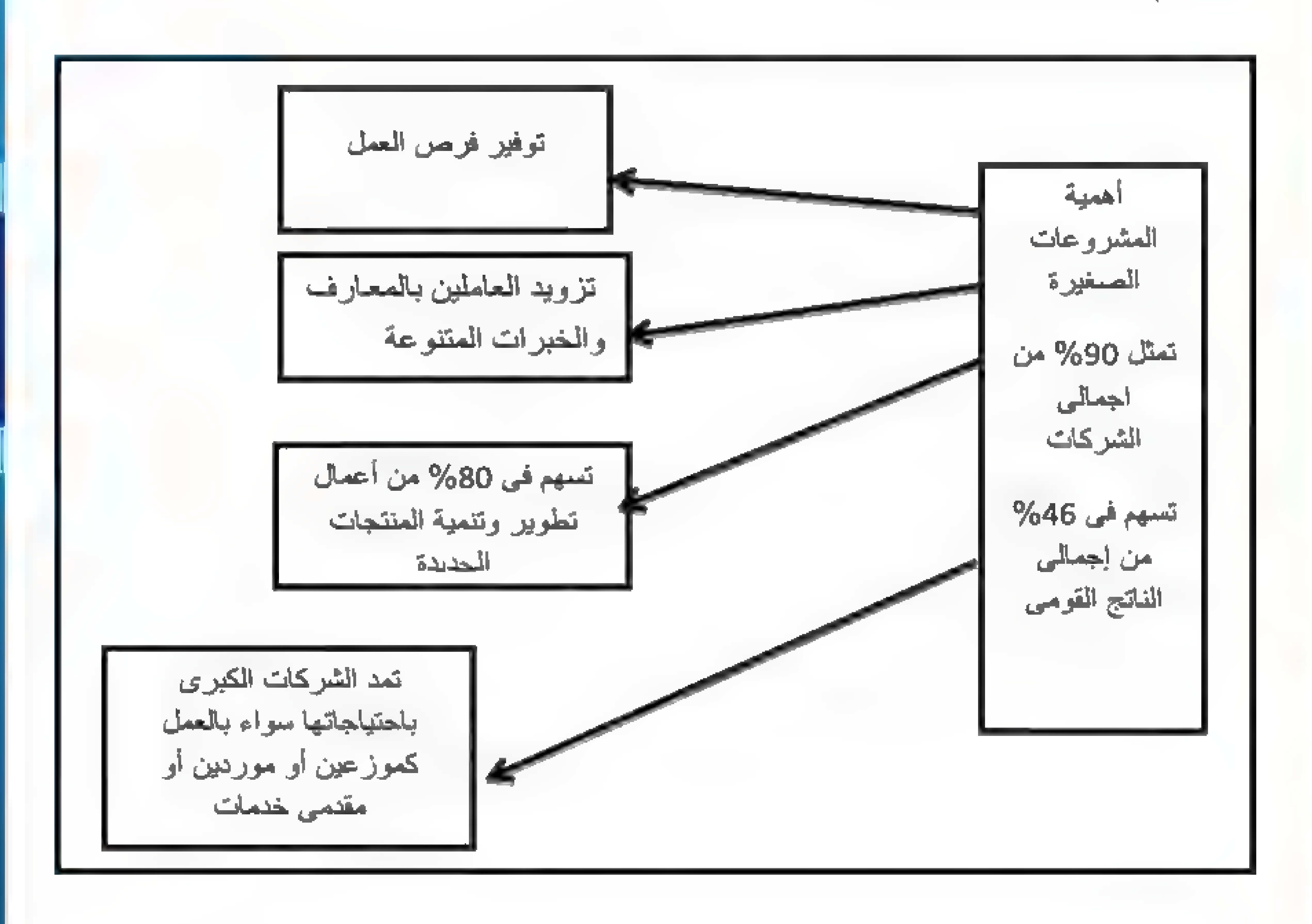
تخضع المشروعات الصغيرة للعديد من القوانين والاجراءات مثل قوانين التأمين الاجتماعي على العاملين، وقوانين الأرباح التجارية والصناعية وقوانين وإجراءات الأمن الصناعى. ويجب أن يحرص ملاك المشروعات الصغيرة على عدم مخالفة كل هذه القوانين.

رابعاً: أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى تحقيق التنمية الاقتصادية:

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من المشروعات الصناعية في العديد من دول العالم في مراحل نمو مختلفة، كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمالة وتساهم بفعالية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار، وتعد كذلك صاحبة الدور الأكبر في تلبية احتياجات السكان المحلية من السلع والخدمات بأسعار تتوافق مع قدراتهم الشرائية، والأكثر اعتماداً على الخامات الموجودة في البيئة المحلية والأكثر استخداماً للتكنولوجيا المحلية؛ مما يزيد من القيمة المضافة لديها، كما أنها توفر البديل المحلي لكثير من السلع المستوردة. وهي مزايا تتوافق مع ظروف المنطقة العربية التي تعاني من ارتفاع معدلات البطالة. وتوضح الإحصاءات أن عدد المشروعات الصناعية التي يعمل بها

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أقل من عشرة عمال تمثل **95%** من إجمالي المشروعات في مصر. وقد بدأت حكومات بلدان العالم المتقدم والنامي على حد سواء تعي أهمية الدور الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادياتها، وبالتالي بدأت في مساندة هذه المشروعات من خلال وضع عدد من السياسات والقوانين واللوائح التي تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الازدهار والعمل في بيئة اقتصادية صحية. ويشير الشكل (9-3) إلى دور المشروعات الصغيرة في دعم اقتصاديات الدول.



شكل (9-3) أهمية المشروعات الصغيرة فى تحقيق التنمية الاقتصادية

ويمكن عرض دور المشروعات الصغيرة فى تحقيق التنمية الاقتصادية كما يلى:

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- توفير فرص العمل:

توفر المشروعات الصغيرة العديد من فرص العمل، وتأتى أهمية ذلك من ناحيتين الاقتصادية والاجتماعية، فمن الناحية الاقتصادية فان توفير فرص العمل يحد من البطالة ويسهم فى زيادة الناتج القومى وذلك من خلال توجيه المدخرات نحو الاستثمار بدلا من الاستهلاك. ومن الناحية الاجتماعية فان المشروعات الصغيرة تجلب وتوظف قوى عاملة قد تكون غير مؤهلة للعمل فى الشركات الكبرى بسبب نقص في التعليم أو الخبرات اللازمين للعمل فيها.

2- تزويد العاملين بالمعارف والخبرات المتنوعة:

نتيجة صغر حجم المشروع الصغير فان العاملين فيه يقومون بأداء العديد من الأعمال المتنوعة في نفس الوقت، ولا يقتصرون على أداء عمل واحد مثل العاملين فى الشركات الكبرى، مما يثرى خبراتهم ومعرفتهم بالعمل. وتعتبر المشروعات الصغيرة بيئة ملائمة لتنمية وتدريب العاملين فيها ليصبحوا قادة ومديرين وتوفر فرص جيدة لتنمية قدراتهم واظهار روح المبادرة والقدرة على تحمل المخاطر ومواجهة التغيرات غير المتوقعة واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.

3- تطوير وتنمية منتجات وخدمات جديدة:

تتميز المشروعات الصغيرة بأنها أكثر قدرة على الابداع والابتكار مقارنة بالشركات الكبرى، ويرجع ذلك إلى أن الوقت بين ظهور الفكرة وتطبيقها فى المشروعات الصغيرة لا يمر بقنوات رسمية قد تتسبب فى ابطاء تنفيذ الفكرة وربما تنهيها، بعكس الشركات الكبرى التى تمر فيها الفكرة بالعديد من القنوات الرسمية. ونتيجة لتمتع المشروعات الصغيرة بالقرب من المستهلكين، فان لديها القدرة على التعرف على احتياجاتهم والعمل على اشباعها بسرعة من خلال تقديم المنتجات والخدمات المختلفة والتى تكون فى بعض الأحيان ليست محل

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

اهتمام الشركات الكبرى (شركتى أوبر وكريم لخدمة نقل الركاب، مشاوير للخدمات).

4-توفير احتياجات المشروعات الكبرى:

تعمل العديد من المشروعات الصغيرة كموردين أو موزعين أو مقدمى خدمات للشركات الكبرى، وبالتالى فهى تسهم فى تحقيق النجاح لهذه الشركات فمثلا شركات الكمبيوتر والسيارات والملابس ذات العلامات التجارية الكبرى يتعاقدوا مع عدد كبير من الموزعين فى مختلف أنحاء العالم لتوزيع منتجاتهم، وتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين لضمان ولائهم لعلاماتهم.

5- تنمية الصادرات

تعمل المشروعات الصغيرة على توسيع عملية تصدير المنتجات وزيادة التدفقات الاستثمارية، حيث يمكنها تلبية احتياجات أسواق التصدير وكسب أسواق خارجية لمنتجاتها خاصة إذا ما تبنت مقاييس مرتفعة لمستوى جودة منتجاتها.

خامساً: العوامل التى ساعدت على زيادة أعداد المشروعات الصغيرة:

توجد ثلاثة عوامل تسهم في زيادة أعداد المشروعات الصغيرة فى الوقت الراهن هى: التقدم التكنولوجى، وزيادة أعداد أصحاب الأعمال من النساء، وعمليات تخفيض حجم الشركات والاعتماد على الخدمات التى تقدمها الشركات الصغيرة. وسنعرض لكل منها باختصار فيما يلى:

1- التكنولوجيا والانترنت

ساهمت شبكات الانترنت والتجارة الالكترونية فى ظهور الآلاف من المشروعات الصغيرة. وسمحت للشركات الصغيرة بمنافسة الشركات الكبرى، حيث استطاعت الشركات الصغيرة التواصل مع العملاء والموردين فى كافة

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أنحاء العالم وفى أى وقت من اليوم، واستطاعت كذلك الوصول إلى بعض أنواع الموارد والمعلومات التى لم يكن من السهل الوصول إليها فيما مضى، وكان الحصول عليها مقصورا على الشركات الكبرى فقط.

بالإضافة إلى الانترنت، فقد أتاح التقدم التكنولوجى فى معدات وأجهزة التصنيع المعتمدة على الكمبيوتر، واتاحة أنظمة تشغيل البيانات تمكين الشركات الصغيرة من تفصيل منتجاتها بما يلائم أذواق المستهلكين بصورة لا تقل كفاءة عن كبار المنافسين. كذلك أتاح التقدم التكنولوجي بدء أعمال صغيرة من المنازل، حيث يتمكن المحاسبون والمحامون والكتاب والمستشارون من تأسيس أعمال صغيرة اعتمادا على المواقع الالكترونية. وتشير بعض الاحصاءات إلى أن ما يقرب من نصف القوى العاملة يقومون بأداء أعمال من المنازل سواء بدوام كامل أو جزئى.

2-زيادة أعداد أصحاب الأعمال من النساء

تزايدت نسبة أعداد النساء من أصحاب الأعمال الصغيرة بصورة ملحوظة خلال العقود الثلاثة الأخيرة. وتتعدد أسباب قيام النساء بتأسيس مشروعات صغيرة منها الرغبة فى الحصول على ساعات عمل أكثر مرونة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها ناحية أسرتها. أو وجود عقبات وحواجز تعوق دون تحقيق نجاحهن المهنى فى أعمالهن فى الشركات الكبرى.

3- اتجاه الشركات الكبرى إلى تخفيض أحجامها والاعتماد على الآخرين فى الحصول على الخدمات.

اتجهت العديد من الشركات الكبيرة منذ أواخر الثمانينات إلى تخفيض أعداد العاملين بها لتحسين أرباحها، واستمر هذا الاتجاه فى التسعينات أيضا. واتجهت بعض الشركات إلى التخلص من أعداد من العمالة الدائمة، واستبدالها

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

بعمليات الاعتماد على خدمات الآخرين Outsourcingأو التعاقد من الباطن على مشروعات خاصة أو أداء الوظائف الأقل أهمية بواسطة خبراء من خارج المنظمة. وبغض النظر عن أسباب الاعتماد على الآخرين فى توفير بعض الخدمات فان هذا الأسلوب وفرص عديدة للمشروعات الصغيرة لتلبية احتياجات المشروعات الكبيرة.

سادساً: بعض المشكلات المعاصرة التى تواجه المشروعات الصغيرة:

تعانى المشروعات الصغيرة من بعض المشكلات التى تواجهها دون غيرها من المشروعات الكبيرة. وهذه المشكلات قد تنشأ عن محدودية القدرة على تحقيق الأرباح ووجود قيود على النمو، أو قد تنشأ بسبب الصعوبات المالية أو غيرها. وبشكل عام يمكن القول أن المجالات أو المصادر التى يمكن أن تسبب مشكلات للمشروعات الصغيرة هى :

1- صعوبة الحصول على التمويل

يعتبر التمويل من أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة، فبدون توافر التمويل الكافى لن يكون بمقدور صاحب المشروع الصغير أن يحصل على التسهيلات والمعدات اللازمة ويحافظ عليها، أو يعين ويكافئ العاملين المؤهلين ذوى القدرات المتميزة، أو أن ينتج ويسوق منتجاته، أو أن يفعل كافة الأشياء الأخرى اللازمة لإدارة العمل بنجاح. وتأتى صعوبة الحصول على التمويل لأن البنوك عادةً ترى بأن مستوى المخاطر المرتبطة بإقراض المشروعات الصغيرة أكبر من المخاطر المرتبطة بإقراض المشروعات الكبيرة، ويعود ذلك ربما إلى عدم استطاعة المشروعات الصغيرة استغلال الائتمان الممنوح لها بشكل جيد، إضافة إلى عدم قيام هذه الصناعات بتقديم حسابات الأرباح والخسائر إلى البنوك في الأوقات المناسبة، أو أنها لا تقدمها على الإطلاق. وغالباً ما تشتكي المشروعات الصغيرة بأن المصارف تأخذ وقتاً طويلاً في إنهاء معاملات

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الائتمان مما يسبب لها الخسائر. ومن بين أسباب التأخير في تقديم الائتمان لهذه المشروعات هو عدم توفر الضمانات المطلوبة من قبل البنوك.

2-نقص الكفاءات الادارية

تعانى المشروعات الصغيرة من قصور فى الخبرات الادارية والقدرات التنظيمية. ويقصد بذلك محدودية المعرفة بالأعمال، والإدارة البدائية، وعدم كفاية التخطيط، ونقص الخبرة، وهذه هي ثانى أكبر مشكلة تواجه الشركات الصغيرة التى تعتمد على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، حيث يميل العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة إلى إتباع نمط الإدارة الفردية الذي يعتمد على الشخص الواحد، وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل فى زيادة الانتاجية، وعدم وجود تنظيم واضح للأقسام والادارات، وغياب اللوائح المنظمة للعمل.

3-مشكلات متعلقة بتسويق المنتجات

والمشكلة الثالثة هي تسويق المنتجات سواءا في السوق الداخلي أو في الأسواق الخارجية. إن صعوبة التسويق الداخلي قد تكمن في صغر حجم السوق، أو انعدام الإمكانية على التسويق بالشكل المناسب. أما بالنسبة إلى التسويق الخارجي أي التصدير إلى الخارج فإنه بلا شك مهمة ليست سهلة على الإطلاق وتتطلب الكثير من الإمكانيات والمهارات وكذلك المعلومات حول أذواق المستهلكين في الخارج ومستويات الأسعار ومستوى الجودة والنوعية المطلوبة للتصدير. وفى مصر فشلت العديد من المشروعات الصغيرة بسبب عدم القدرة على تسويق منتجاتها، وتزداد أهمية التسويق حينما يكون الانتاج غير قابل للتخزين مثل الخضروات.

4-أعباء الضوابط واللوائح والأوراق الحكومية

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تتعدد الضوابط واللوائح الحكومية المنظمة لإنشاء المشروعات الصغيرة ،وكثيراً ما تكون معقدة ومتعارضة مع بعضها البعض ، وهو ما يفسر السبب وراء الصعوبة التى يجدها أصحاب هذه المشروعات فى تلبية المتطلبات الحكومية والرضوخ لها .**وفى مصر** يكاد يقترب عدد الجهات الراعية للصناعات الصغيرة من الأربعين جهة، ومع ذلك لا يوجد أب شرعي يرعى تلك المشروعات؛ حتى أناط قانون خاص بالمشروعات الصغيرة صدر في عام 2004 الأمر إلى الصندوق الاجتماعي للتنمية للقيام بدور التنسيق بين كل تلك الجهات، كما جاء بالقانون إنشاء نظام الشباك الواحد لتلقي طلبات الترخيص للمشروعات بالمحافظات، وإنشاء صناديق خاصة لتمويل المشروعات الصغيرة بالمحافظات. إلاّ أن هذا القانون جاء خالياً من أي مزايا ضريبية أو تأمينية للمشروعات الصغيرة؛ مما جعل الآمال المعقودة عليه محدودة، خاصة أنه لم يقترب من خضوع تلك المشروعات لنحو 18 قانوناً ونحو 100 قرار جمهوري ووزاري وإقليمي، مما يعدد من جهات الرقابة والتفتيش.

سابعاً: دور الحكومة لحل المشكلات التى تواجه المشروعات الصغيرة:

1- يجب العمل على تقديم القروض الميسرة المتوسطة وطويلة الأمد للمشروعات الصغيرة لحل مشكلة التمويل، وذلك لتمكينها من شراء الآلات وشراء المواد الخام، على أن تحل مشكلة الضمانات المطلوبة من قِبَل البنوك لأغراض تقديم الائتمان. وتشير المعلومات إلى أن كلا من بريطانيا واليابان والأردن على سبيل المثال تقوم بتقديم خدمة ضمان القروض للمشروعات الصغيرة بنسب معينة لكنها لا تغطي كامل القروض.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- تنفيذ المزيد من البرامج التدريبية للكوادر العاملة في الصناعة، سواء في المجالات الإدارية والمالية والتسويقية وفي استخدام الكمبيوتر وذلك لتنمية قدرات العاملين فى المشروعات الصغيرة.

3- يجب خلق بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لتشجيع المشروعات الصغيرة وإنشاء جهة حكومية متخصصة للتعامل مع المشروعات الصغيرة للحد من تبديد الجهود والإمكانيات بين عدة جهات.

4- يتعين الاهتمام بتقديم المزيد من الخدمات والتسهيلات للمشروعات الصغيرة وتعزيز روح المنافسة فيما بين هذه المشروعات، وتعزيز استكمال الحلقة الإنتاجية من خلال دفع هذه المشروعات باتجاه تجهيز المستلزمات الإنتاجية من قطع وأجزاء إلى المشروعات الكبيرة.

5- انشاء بنك للمعلومات يتولى جمع المعلومات والبيانات التى تتعلق باحتياجات المشروعات الكبرى، وأسواق التصدير أو الأسعار العالمية ووضعها تحت تصرف المشروعات الصغيرة.

- **ريادة الأعمال Entrepreneurship**

أنت ترى الأشياء وتقول لماذا؟؟ ولكننى أحلم بالأشياء التى لم تكن موجودة أبدا وأقول لم لا؟؟ جورج برنارد شو

حظى مجال ريادة الأعمال باهتمام كبير فى أنحاء عديدة من العالم، ومفهوم الريادة ليس بالمفهوم الحديث، فيمتلأ التاريخ بقصص الأشخاص الناجحين الذين التقطوا فكرة جديدة وعملوا على تنفيذها. ولعل أقدمهم كريستوفر كولمبس الذى كانت فكرته العبقرية فى ايجاد طريق أسرع إلى آسيا بالابحار غربا بدلا

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

من الشرق. استغرق الأمر من كولمبوس ست سنوات لاقناع ملك أسبانيا بخطة عمله لتمويل حملته، بعدما حصل كريستوفر على الدعم الملكى والتمويل اللازم قام بشراء السفن وتعيين الرجال (الفريق الاداري)، وبعدها بسته أشهر رفع شراعه وبدأ رحلته (تأسيس العمل التجاري). يمثل كولمبوس ومن تلاه جذور مفهوم الريادة. وحديثا، فقد أدى الركود الاقتصادى وارتفاع معدلات البطالة إلى زيادة إهتمام صانعى القرارات بالدور الذى يمكن أن يلعبه رواد الأعمال باعتبارهم القوة الدافعة للمشروعات الصغيرة التى تمثل أحد أهم الحلول المطروحة لتحقيق النمو الاقتصادى.

1- ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

على الرغم من الارتباط الواضح بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، إلا أن كلا منهما لا يعتبر مرادفا للآخر. حيث تعبر ريادة الأعمال عن نمط سلوكي مرتبط باستثمار الفرص أكثر من ارتباطه باستخدام الموارد. وتتطلب هذه العملية وجود أفراد مغامرين يؤمنون ويقودون عملية التغيير، كما يمكن أن يحدث هذا السلوك الريادي فى كل من المشروعات الصغيرة والكبيرة. أما المشروعات الصغيرة فهى الأداة التى يستخدمها رواد الأعمال من أجل تقديم منتجات وأنشطة جديدة تسهم فى تغيير نمط الصناعة، كما يستخدمها الأفراد الذين يتملكون المشروعات من أجل تحقيق عائد مادى.

وتمثل الريادة سلوك وتصرف أكثر من كونها سمة شخصية، ولذلك فبمجرد أن يمتلك الشخص فكرة ويقرر أن يتابعها فهو يتصرف بريادية، حتى ولو لم يدرك أنه يقوم بذلك. العامل المشترك بين جميع الرياديين هو أنهم يمتلكون حلما ولديهم ارادة لعمل كل ما يلزم لتحويل ذلك الحلم إلى حقيقة.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ويختلف الرياديون عن المخترعين، فالمخترعين هم العباقرة الذين يخرجون بالأفكار، بينما يقوم الرياديون بتحويل هذه الأفكار إلى أعمال تجارية. ونادرا ما أصبح المخترعون رياديون(جيمس دايسون، اخترع العديد من الأدوات المنزلية وحولها لمنتجات ناجحة مثل المكنسة الكهربائية بدون أكياس، مجفف شعر بدون صوت، مروحة بدون ريش وغيرها). يختلف الرياديون أيضا عن أصحاب الأعمال، فبينما رائد الأعمال موجه بالفرص، فإن صاحب المشروع موجه باستغلال الموارد. ويوضح الجدول التالى الفرق بينهما.

الفرق بين رائد الأعمال وصاحب المشروع

رائد الأعمال	صاحب المشروع
هو الشخص الذى **يدرك وجود فرصة استثمارية** معينة، ويقيم المشروع الذى يساعد على استثمار هذه الفرصة وتحقيق الاستفادة منها. - يتحرك وفقا لخطة مستقبلية لكى يحقق أهدافه، بما يزيد من سرعة النمو ويقلل من التخبط والعشوائية. - لديه القدرة على بذل المجهود وتحمل المخاطر	هو الشخص الذى **يستثمر الموارد المتاحة** لإقامة مشروع يدر عائد مادى. -يتحرك دون خطة مستقبلية فيتم النمو ببطء شديد، وقد يحدث ارتباك فى حالة التوسع لعدم ادراكه لما يمكن تحقيقه. قد يتحول صاحب المشروع إلى رائد أعمال مع الزمن بمحض الصدفة أو بقرار يتخذه بعد أن يكتشف فرصة أمامه.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2-مصادر الفرص الاستثمارية – كيف يجد الرياديون أفكارهم

لا يشترط على الريادى أن يبدأ بفكرة أصلية من الصفر، فمعظم الرياديين يبدأون أعمالهم من خلال أفكار موجودة فى أغلب الأحيان وتعديلها. والمهم هنا هو الفرصة التى يراها المبادر وتجعل مشروعه يقدم منتجا أو خدمة فريدة تميزه عن الآخرين.

تعرف الفرصة الاستثمارية بأنها المجال الذى يمكن أن يحقق فيه المشروع ميزة تنافسية عن باقى المنافسين فى السوق.ويقوم الشخص المبادر بالتفكير غير التقليدى والبحث عن الأشياء الجديدة والتطلع إلى إبتكار طرق جديدة لأداء أعمالهم. ويمكن أن تنشأ الفرص الاستثمارية من عدة مجالات مثل:

- تقديم طريقة جديدة لتسويق المنتج الحالى (تسويق الكترونى، طريقة جديدة لتوصيل المنتج للمستهلك).
- ادخال تعديلات فى تصميم المنتج لتغيير شكله، أوتغيير الحملة الاعلانية المستخدمة لتجذب قطاعا أكبر، أو شريحة جديدة من المستهلكين (جذب الشباب الصغير لاستخدام لاستخدام بطاقات الصراف الآلى).
- ادخال تعديلات فى استخدامات المنتج الحالية (استخدام الكربونات فى تلميع الفضة).
- تجميع عدة منتجات فى مكان واحد (مكتبة ألف – محطات البنزين جمعوا بين عدة منتجات تحت سقف واحد).

3- طرق بدء عمل المشروعات الصغيرة

يستطيع رواد الأعمال الاختيار من بين عدد من البدائل المختلفة لبدء مشروعهم الجديد. وتتراوح هذه البدائل بين اقامة مشروع جديد وبين شراء مشروع قائم بالفعل ونعرض لها كما يلى:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- اقامة مشروع جديد –البدء من الصفر

ويقصد به خلق مشروع جديد من الصفر. وهنا يعتمد المشروع على الخبرات الشخصية للمبادر. ميزة هذه الطريقة أن الشخص المبادر يمكنه تنفيذ مشروعه كما خطط له، المكان، والاسم، واستقدام العمالة التى تلائمه. ولكن من عيوبه مواجهة كل المشكلات المرتبطة ببداية المشروع ارتفاع التكاليف، المخاطر المرتبطة بحجم المبيعات والتسويق وحجم المخزون المناسب والعملاء المستهدفين وبناء السمعة .

2- شراء مشروع قائم

يقوم المبادر بشراء مشروع قائم فعلا، ويمكن أن يكون المشروع يعمل بكفاءة ويدر أرباح، أويعانى من بعض المشكلات اضطرت مالكيه لبيعه. ميزة هذه الطريقة أن المشكلات المرتبطة ببداية المشروع ستكون واضحة المعالم ويمكن التعرف عليها ومعالجتها. كذلك فان المشروع لن يحتاج إلى وقت طويل لبناء سمعته (لو كانت جيدة)، أو لتدريب العاملين فيه، أو توفير الآلات والمعدات اللازمة لتشغيله. ويعاب على هذه الطريقة أن تغيير الصورة الذهنية للمشروع لدى العملاء لو كانت سلبية سيحتاج إلى وقت وجهد كبيرين.

3- الحصول على حق الامتياز

هو اتفاق بين بائع الامتياز (الشركة الأم للسلعة أو الخدمة) ومشترى الامتياز(شركة صغيرة) وبمقتضى هذا الاتفاق تقوم الشركة الصغيرة بدفع رسوم ونسبة من المبيعات للشركة الأم فى مقابل توزيع المنتج أو الخدمة فى المنطقة المحلية. ويمتاز هذا النوع أن الشركة الصغيرة تستفيد من تبنى منتج ناجح أصلا،وتستفيد من خبرة الشركة الأم وأنظمتها الادارية، و ومساعداتها المالية. وتستفيد الشركة الأم بتوسيع عملياتها فى العديد من الأسواق بدون أن تضطر إلى تحمل نفقات فتح وإدارة فرع جديد.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4- ادارة المشروعات الصغيرة

1-تخطيط المشروعات الصغيرة

التخطيط هو عملية تحليل المعلومات الماضية والحالية وتقييم التطورات المحتملة مستقبلا بغرض وضع خطة العمل التى يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف. ويلازم التخطيط جميع مراحل المشروع بداية من الفكرة حتى مرحلة النضوج. وذلك لأن الادارة تسعى دائما لتحقيق أهداف المشروع طويلة الأجل وقصيرة الأجل. وكل منظمة لديها خطط موارد بشرية وخطط للتسويق وخطط للانتاج. وتمثل هذه الخطط اطارا مرشدا يوجه الادارة فى ظل بيئة سوقية متغيرة.

2-خطة الأعمال Business plan

خطة العمل هى عبارة عن وثيقة مكتوبة يقوم المبادر بإعدادها، وتصف جميع العناصر الداخلية والخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين، وتمثل اطار متكامل للخطط الوظيفية(تمويل وتسويق وموارد بشرية ومحاسبة).

ويجب أن يقوم المبادر بنفسه بكتابة خطة العمل، وأحيانا قد يطلب استشارة أطراف خارجية مثل محامي، مكتب محاسبة أو مستشار تسويق للمساعدة فى اعداد الخطة. هناك العديد من الأطراف التى يمكن أن تطلع على خطة الأعمال(رجال أعمال، ومستثمرين، ورجال بنوك، وموردين، وعملاء). ويعنى ذلك أن محتوى خطة العمل يتأثر بطبيعة ونوعية الطرف الذى ستوجه إليه الخطة. ويجب أن تكون خطة الأعمال شاملة ووافية بما يسمح للمستثمر أن يبنى صورة كاملة عن المشروع . كما يجب أن تساعد خطة الأعمال المبادر على تحسين رؤيته وطريقة تفكيره فى مشروع الأعمال المقترح.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

نموذج خطة أعمال مشروع

1- صفحة المقدمة

- تتضمن المعلومات الأساسية عن المشروع مثل اسم المشروع وعنوانه، واسم صاحب المشروع، وأرقام التليفونات والموقع الإلكتروني، وصف مختصر للمشروع ومجال عمله، ووثائق ملكيته، وحجم التمويل.

2-ملخص المشروع

يتكون من صفحتين إلى ثلاثة صفحات تلخص خطة الأعمال المقدمة، لذلك يكتب بعد الانتهاء من كتابة الخطة كاملة. وتأتى أهمية هذا الجزء من أن المستثمرين المحتملين يعتمدوا عليه كملخص لجدوى المشروع ككل، لذلك يجب كتابته بدقة ليوضح النقاط الرئيسية للمشروع مثل مجال الأعمال، ومالذى يميزه عن غيره من المشروعات، الربح المتوقع، من سيبدأ المشروع، النجاحات السابقة لملاك أو مديرى المشروع.

3- التحليل البيئى والصناعى

لا يمكن أن يحقق أى مشروع النجاح إلا إذا توافق مع متغيرات البيئة والصناعة التى يعمل فيها. لذلك يتضمن هذا الجزء بيانات عن المتغيرات البيئية مثل:

المتغيرات الاقتصادية مثل: الدخل، ومعدل الفائدة، وسعر الصرف، صادرات وواردات المنتج.

المتغيرات الثقافية: مثل التغيرات فى العادات والتقاليد والاتجاهات، مثلا ارتفاع نسبة الشباب يعنى أن هناك توجه نحو المنتجات الرياضية والترفيهية (مقاهي الانترنت، صالات الرياضة).

المتغيرات التكنولوجية: يجب أن يتوقع المبادر ماهى التطورات التكنولوجية المحتمل ظهورها وتؤثر على المشروع والمنتج الذي يقدمه، وكيف يستفيد منها فى تدعيم منتجه وخدمة عملاءه.

المتغيرات القانونية: مثل التشريعات المتعلقة بالأرباح، والقيود المفروضة على اعلانات بعض السلع (السجائر والخمور واعلانات الأطفال) والضوابط المفروضة على أمن وسلامة المنتج.

ويشتمل تحليل الصناعة تحليل المنافسة من حيث عدد المنافسين ونقاط القوة والضعف بيهم، وشكل المنافسة (كاملة، احتكارية، احتكار قلة، احتكار كامل). وتحليل المنافسين

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

محتملين، والمنتجات البديلة.

4- وصف المشروع

يتم فى هذا الجزء تقديم وصفا شاملا لمنتجات وخدمات وعمليات المشروع، ويتم هنا عرض رسالة المشروع والتى تصف طبيعة مجال الأعمال والآمال التى يطمح المبادر إلى تحقيقها. ويتضمن هذا الجزء أيضا معلومات عن المنتجات والخدمات، الموقع، حجم المشروع، الأفراد الذين يعملون فيه، خلفية المبادر والمعدات والتجهيزات المطلوبة.

5- خطة الانتاج

تزداد أهمية خطة الانتاج إذا كان المشروع يتضمن عمليات تصنيعية، ويجب أن يتضمن هذا الجزء من الخطة عمليات انتاج المنتج كله أو أى جزء منه، ومواقع انتاج أجزاء المنتج، ولماذا تم اختيار منتجين معينين لإنتاج هذه الأجزاء، تصميم المصنع والآلات المستخدمة وموردين الخامات.

6- خطة العمليات

تتضمن جميع المشروعات سواء كانت تصنيعية أو غير تصنيعية خطة للعمليات. يتضمن هذا الجزء وصف مراحل العملية التصنيعية بداية من أول مرحلة تصنيعية وحتى تصل المنتجات للمستهلك، ويتضمن بيان مخزون المنتجات النهائية، والرقابة على المخزون، وعمليات الشحن وخدمة المستهلك. وفى حالة تقديم المشروع لخدمات فان هذا الجزء يشرح خطوات تلقى الطلبات وكيفية الاستجابة لها.

7- خطة التسويق

يصف هذا الجزء كيفية توزيع وتسعير وترويج منتجات المشروع، وحالة السوق، والاستراتيجية التسويقية المتبعة، والمبيعات المحتملة.

8- الخطة التنظيمية

يتضمن هذا الجزء وصف شكل الملكية وخطوط السلطة والمسئولية للأفراد المشاركين فى المشروع (فردى- تضامن - مساهمة) واذا كانت شركة تضامن نسب المشاركة والملكية وأسماء وعناوين المشاركين.

9- تقدير المخاطر

يتضمن تحديد المخاطر المحتملة التى يمكن أن يوجهها المشروع، وكيف يمكن مواجهتها

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

10- خطة التمويل

تحدد الخطة التمويلية الاستثمارات الأساسية التى يحتاجها المشروع، وتشمل أيضا ملخص للمبيعات المقدرة والمصروفات اللازمة لتحقيقها خلال الثلاث سنوات الأولى من عمر المشروع. توضيح التدفق النقدى، والميزانية العمومية المقدرة لبيان الحالة المالية للمشروع من أصول والتزامات وأرباح.

11- الملاحق

تشمل المستندات والوثائق المختلفة مثل خطابات العملاء والموزعين، عقود انتاج من الباطن، عروض أسعار الموردين، عروض أسعار المنتجات المنافسة.

3-تنفيذ خطة المشروع

تصمم خطة الأعمال لترشد وتوجه المبادر فى مراحل المشروع الأولى، وقد يتقاعص البعض عن القيام بالتخطيط على أساس أنه يناسب المشروعات الكبيرة فقط . ولكن يشير الواقع إلى أن كل أطراف التعامل مع المشروع من موردين وعملاء ومنافسين يقومون بالتخطيط لكى يتحققوا من جدوى المشروع الجديد. بدون التخطيط فلن يدرك العاملين أهداف المشروع، وماهو المطلوب منهم لانجاز وظائفهم. أغلب فشل المشروعات الصغيرة يرجع إلى عدم قدرة القائمين عليها على القيام بالتخطيط بكفاءة وفعالية. يساعد التخطيط الجيد على القيام بالتنفيذ الجيد لخطة الأعمال من خلال وضع جدول زمنى لقياس ومتابعة الأداء.

ولا يجب القلق من حجم الأعمال الكبير، فكل شئ يصير سهلا إذا تم تقسيمه إلى أجزاء، ويكمن التميز فى جودة تطبيق خطة الأعمال، فكل شئ فى مراحل العمل يمكن للمنافسين تقليده ويبقى فقط جودة التطبيق هى ما تميز مشروع عن الآخر. ويستطيع المبادرون متابعة وتحسين تنفيذ خطة الأعمال من خلال متابعة عدد من المؤشرات التى توضح مدى التقدم فى التنفيذ.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4 -قياس ومتابعة التقدم فى تنفيذ خطة الأعمال.

تتضمن خطة الأعمال تقديرات شهرية فى السنة الولى من حياة المشروع، ومع ذلك لا يستطيع المبادر الانتظار 12 شهر ليتحقق من أن تنفيذ الخطة يتم بنجاح. ولذلك يعتمد المبادر على مراجعة بعض المؤشرات الشهرية التى تعد بمثابة تغذية عكسية تمكن المبادر من تصحيح أى انحرافات فى الأداء، هذه المؤشرات مثل:

1- الرقابة على المخزون: الحفاظ على كمية المخزون من المنتج النهائى أو المواد الخام عند مستوى مقبول يضمن للمشروع القدرة على الوفاء باحتياجات عملاءه.

2- الرقابة على الانتاج: مقارنة تكاليف الانتاج المقدرة فى الخطة مع التكاليف الفعلية يمكن من الرقابة على ساعات عمل العمال، والوقت والتكلفة المنفقين فى الانتاج.

3- الرقابة على الجودة: تهدف للتأكد من أن المنتج النهائى يتوافق مع المعايير الموضوعة، ويحقق رغبات العملاء.

4- الرقابة على المبيعات: من خلال التعرف على كمية وتكلفة المبيعات ومطابقتها مع خطة الأعمال.

5- الرقابة على الصرف: من خلال مراجعة الفواتير لتحديد أوجه الانفاق التي تمت، ومطابقتها للخطة.

5- أسباب فشل خطة الأعمال

على الرغم من الجهد المبذول فى خطة الأعمال، إلا أنه فى بعض الأحيان تتعرض للفشل ويمكن ارجاع ذلك لعدد من الأسباب هى:

1- وضع المبادر لأهداف صعبة التحقيق.

2- وضع أهداف لا يمكن قياسها.

3- نقص الخبرات الازمة لإعداد خطة الأعمال بشكل جيد.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4- سوء تقدير نقاط القوة والضعف للمشروع وللمنافسين.

5- سوء تقدير حاجات ورغبات العملاء.

يجب أن يراعى المبادر عند وضع أهداف المشروع أن يراعى شروط الهدف الجيد وهي: أن يكون محددا وقابل للقياس، وقابل للتحقيق، واقعي، ويحدد لإنجازه مدى زمنى محدد. وكذلك دراسة السوق لتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم من أجل توفير المنتجات والخدمات التى تلبى هذه الاحتياجات.

6- أثر الابتكار على شركات أخرى

دفعت مجوهرات عزة الرائعة والمتقنة صانعي مجوهرات مصريين آخرين إلى تحسين تصاميمهم ومنتجاتهم بغية تحقيق القدرة التنافسية. وعلى الرغم من أن صناعة المجوهرات صناعة حرفية، تمثل نسبة مئوية عالية من الإنفاق الاستهلاكي في مصر (وفي بلدان أخرى في المنطقة). لذا، يعتبر تحسين تصميم المنتجات ونوعيتها أصولا هامة في سعي هذه الصناعة إلى الحفاظ على حصتها أو زيادتها في السوق المحلية، وربما في سوق التصدير أيضا. وتجدر بنا الإشارة إلى أن المجوهرات التراثية الجيدة النوعية تحظى بطلب في السوق المحلية أيضا.

ومنذ سنتين، بدأت عزة تزوّد الصاغة المحليين بالمساعدة الفنية. وباشرت مشاريع لتعزيز التوعية، كمؤتمر الذهب في دبي، في مسعى لتسهيل التشبيك في أوروبا لصالح شركات أخرى. كما تواصل تقديم الخدمات والمساعدة الاستشارية المهنية. إضافة إلى ذلك، تخطط عزة، حاليا، لوضع كتاب حول المجوهرات التراثية في مصر، وستضع مجموعتها في متناول الباحثين والأكاديميين في هذا المجال.

7- عوامل داخلية تعوق الابتكار

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تتمثل المشكلة الأساسية في الإدارة. وتدير عزة، في الواقع، مشروعا قائما على امرأة واحدة، فتقوم بدور المصممة، ومسؤولة العلاقات العامة، ومراقبة الحسابات، وبأدوار أخرى. وتتمثل مشكلة أخرى في نقص مساحة الورش، وتوزّع العمل على ورش مختلفة. وهي تأمل حل هذه المشكلة سريعا، وتخطط لدمج ورشها في مقر واحد، يقع في أحد الأحياء الصناعية خارج القاهرة. وتواجه عزة كل يوم مشاكل وتحديات أخرى، تشمل معدل التجدد بين العاملات، اللواتي يترك الكثير منهن العمل عقب الزواج أو الحمل، وندرة العمال الماهرين المتفانين في هذا المجال.

ثامناً: دروس يمكن انتقالها إلى مشروعات صغيرة ومتوسطة أخرى:

أ- استحداث سوق متخصصة لصناعة المجوهرات للنساء العربيات المثقفات؛

ب- الاستفادة من المحافل الفنية والفكرية الدولية القائمة لترويج منتجاتها؛

ج- نجاح المرأة في ريادة المشاريع، لأنها تدير مشروعا يكاد يكون قائما على امرأة واحدة، فتقوم بدور المصممة، والمديرة العامة، ومسؤولة العلاقات العامة والتسويق، ومراقبة الحسابات، وأدوار أخرى.

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المراجع

- الصحن، فريد و أبوخشبة ، محمد و سلطان، أشرف(2016) مقدمة فى الأعمال، قسم إدارة الأعمال –كلية التجارة –جامعة الاسكندرية.
- الصياد، محمد حامد(2006). التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. منظمة العمل العربية، المركز العربي للتأمينات الاجتماعية.
- عباس، علاء والسلامى، محمد (2014). ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة. الناشر دار فاروس العلمية الاسكندرية.
- زيدان، عمرو (2013) ادارة المشروعات الصغيرة: مدخل ريادة الأعمال، جامعة الزقازيق.
- كاسب، سيد و كمال الدين ، جمال (2007). المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث جامعة القاهرة.

Nickels, W. G., McHugh, J., & McHugh, S. (2008). Understanding Business 8th ed.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل العاشر

الاتجاهات الحديثة في مجال الأعمال

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مقدمة

يشهد العالم تحولات هامة وتغيرات سريعة ومتلاحقة على جميع المستويات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ألقت بظلالها على منظمات عالم الأعمال االمعاصر ، وأدت إلى ظهور مفاهيم جديدة لم تكن معروفة من قبل، مثل مفهوم العولمة التي تعد إفرازا وحتمية اقتضتها التطورات في ميادين النقل والاتصال، مما ساهم في فتح الأسواق وتحرير التجارة الخارجية وإزالة العوائق أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، ومفاهيم أخرى مثل الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، إدارة التغيير ادارة الابداع والابتكار، وإدارة المواهب وغيرها من المفاهيم التى لجأت إليها المنظمات لتساعدها فى مواجهة تحولات العصر الحديث، وسنعرض في الجزء التالى لبعض هذه المفاهيم .

أولا: ادارة المعرفة

شهدت نظم المعلومات تطورا كبيرا خلال الربع الأخير من القرن الماضي وكانت بمثابة بداية لانطلاق ثورة إدارة المعرفة ، التى أجبرت الإدارة فى المنظمات المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة هذه الثورة الإدارية الجديدة التى تسمى إدارة المعرفة. وتعد إدارة المعرفة توجها إداريا حديثا وحتميا للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، فلم يعد الأمر قاصرا على جمع المعلومات ولكنه يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

خلق المعرفة المطلوبة وتخزينها وتطويرها وتوزيعها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ودورها في المجتمع.

أولا: مفهوم المعرفة

تعد المعرفة أساسا فاعلا لضمان البقاء والنمو للمنظمات الحديثة، لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها. يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، لذلك من الضروري فهم العلاقة بينهم (البيانات، المعلومات والمعرفة)حيث تعد البيانات المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات وهي عبارة عن أرقام وحروف و رموز، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا، جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، والمعرفة بوصفها البسيط هى أصل غير ملموس يتمثل فى تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات تساعد على اتخاذ القرارات فى المواقف المختلفة.



ثانيا: تصنيفات المعرفة

قدم الباحثون تصنيفات متعددة للمعرفة، سنعرض هنا لنوعين منها هما:

أولا- صنف ميشال زاك M.Zack ، المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي:

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- المعرفة الجوهرية أو الأساسية: والتي تمثل الحد الأدنى من المعرفة الواجب توفرها فى المنظمات لكى تتمكن من القيام بعملها، هذا النوع من المعرفة لا يحقق ميزة تنافسية للمنظمات.

2- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التى تجعل المنظمة تتميز عن منافسيها، فربما لا تختلف المنظمة عن المنافسين من حيث كم المعرفة الذى تمتلكه، إلا أنها تختلف من حيث القدرة على استخدام هذه المعرفة للتميز عن الآخرين .

3- المعرفة الإبتكارية : هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، و تعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

ثانيا- صنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi, 1995) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين، هما :

1 - المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) : وهي معرفة جاهزة ومن السهل الوصول إليها لأنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات،والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفى الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول أليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات و اللقاءات والكتب.

2 - المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)وهي المعرفة الكامنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة الإحساس الداخلي. إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، هى معرفة لا يتم تداولها ، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد. وتوضح المصفوفة التالية طرق تحول المعرفة بين كلا النوعين.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

شكل (10 -2) تحويل المعرفة

		التحول من	
		ضمنية	صريحة
التحول	ضمنية	(1) التنشئة	(4) التذويب
إلى	صريحة	(2) التجسيد	(3) الضم

(1) التنشئة Socialization تحويل معرفة ضمنية إلى ضمنية

يقصد بها تبادل المعارف بين الأفراد من خلال تبادل الأراء والمقترحات والمساهمةفى حل المشاكل.

(2) التجسيد Externalization تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة

تعد أفضل عمليات تحويل المعرفة حيث أنها تحقق شرط أساسى من شروط المعرفة وهو عمومية المعرفة.

(3) الضم Combination تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة

تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة من خلال الدمج والربط بين مجموعات مختلفة مما يؤدى إلى خلق نوع جديد من المعارف الصريحة.

(4) التذويب Internalization تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية

وتكون الاستفادة من هذه العملية فردية أكثر منها جماعية. لأنها تصب فى تدعيم معارف الفرد .

ثالثا:ادارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وحفظها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة ".

أ -أهمية إدارة المعرفة :

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

1- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها

2- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد ماهى المعرفة المطلوب توفيرها، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها.

3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

4- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

5- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف عن الفجوات المعرفية .

ب-إستراتيجيات إدارة المعرفة

تقع استراتيجيات إدارة المعرفة فى ثلاث تقسيمات هى :

1- الاستحواذ على المعرفة . 2- الاحتفاظ بالمعرفة . 3- استغلال المعرفة

ويمكن توضيح ذلك كما يلى :

1- الاستحواذ على المعرفة .

يجب علي المنظمات أن يكون لديها استراتيجية ترشدها للاستحواذ علي المعرفة الجديدة. و تكون قابلة للتطبيق في المستقبل، فيجب علي المنظمة أن يكون لديها عمليات يمكن من خلالها الحصول

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

علي المعرفة الجديدة للمنظمة وتطبيقها. هذه المعرفة الجديدة يمكن الحصول عليها بطريقتين هما:

أ- الحصول علي المعرفة من خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال شرائها ، تعيين خبراء متخصصين أو شراء الترخيص من خلال براءة الإختراع.

ب- خلق المعرفة داخليا بالمنظمة ، من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو من خلال الخبرات المتاحة لدى العاملين فى المنظمة.

وتعتبر هذه العمليات حيوية للأداء المستقبلي للمنظمة، حيث تؤثر المعرفة على الميزة التنافسية للمنظمة مثل خلق أفكار منتجات جديدة، نظم إدخال البيانات و البحوث والتطوير.

2- الاحتفاظ بالمعرفة.

الغرض من إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة هو المحافظة علي قاعدة المعرفة بالمنظمة ، هذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة، وكذلك يجب ضمان أن يتم توفيرها عند الحاجة إليها.

ومن وجهة نظر المنظمة، لا توجد اختلافات مادية بين الاحتفاظ بكل من المعرفة الواضحة / الصريحة و المعرفة الضمنية ، ولكن العبرة بإمكانية الوصول ثم استغلال تلك المعرفة، ومن ثم التأكيد علي مدى ملكية المنظمة لها. وتظهر الاختلافات بين المعرفة الواضحة و المعرفة الضمنية حينما يتم اختبار سهولة الوصول إلي تلك المعرفة وقدرتها علي التحدى أو متطلبات الاحتفاظ بها داخل حدود المنظمة.

يتطلب نشر المعرفة تأسيس نشاط الاحتفاظ ، وذلك لأن المعرفة يجب أن تكون متاحة عند الاحتياج لها، ويجب أن يتم مشاركة المعرفة وذلك لحمايتها من الفقد أو الضياع . وفي حالة عدم حدوث ذلك فإن المنظمة يجب أن تسلك طريق البحوث و التطوير أو علي الأقل أن يكون لديها عديد من الخبراء

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يعملون طوال الوقت.وتمثل معظم نواتج إدارة المعرفة مثل مجموعة البرمجيات ونظم الخبرة أدوات أولية لتصميم وحفظ المعرفة ونشرها.

3- استغلال المعرفة:

يمثل استغلال المعرفة الجزء الأكثر حيوية لإدارة المعرفة و ذلك لتحقيق شروط المزايا التنافسية ، نظراً لأن الاستغلال الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة اقتصاديا . وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم حفظها بالمنظمة ربما يتم استغلالها داخليا عن طريق المنتج أو مقدم الخدمة، أويتم استغلالها خارجيا عن طريق الترخيص ببراءات الأختراع أو التزود بالخدمات الاستشارية ، وتعتبر العمليات التي يتم من خلالها حمل المعرفة بواسطة المنظمة إلي السوق- من ضروريات الأداء الحالي و المستقبلي للمنظمة ، وعلي هذا المنوال فإن استراتيجية الاستغلال تتضمن في طياتها كل من الإبتكار و التحسين المستمر.

ثانيا: إعادة هندسة العمليات الإدارية

تسمى إعادة هندسة العمليات الهندرة . ظهرت هذه الكلمة في عام 1992 . ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة في عالم الإدارة ، حيث تحمل أفكاراً غير تقليدية ، وتدعو إلى إعادة النظر بشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات التي اعتادت عليها المنظمات . والهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتى هندسة وادارة وهى ترجمة لكلمة Business Reengineering أى اعادة هندسة الأعمال.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

تنادى الهندرة بالخروج من القالب الثابت الذى يسير عليه العمل داخل المنظمة إلى عالم الإبداع والتحرر من التكرار والرتابة في العمل. ولكى تنجح الشركات التي ترغب في تطبيق الهندرة ، فإنه لابد وأن يكون لديها تصور واضح للهدف من التحول ، وتهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري حتى لا تفشل التجربة .

أولا: مفهوم الهندرة :

هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء . وهى تشير إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء خلال فترة زمنية محددة .

الهندرة هي: إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة وهي/ التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ونستنتج من هذه التعاريف أن الهندرة تتجاهل ما هو كائن ، وتركز على ما يجب أن يكون . إنها تعيد التصميم من الجذور والتخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإيجاد أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل .

ثانيا: المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة : هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة وهي :

1- المنظمات ذات الوضع المتدهور(المتعثرة) : هي المنظمات التي تواجه ارتفاعاً مضطرداً في تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة ، أو التي تدنت خدماتها إلى مستوى يدفع عملاءها إلى الشكوى والتذمر ، أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق .

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- المنظمات التي تقترب من التدهور(القريبة من التعثر) : ولكن تتوقع إدارتها حدوث التدهور في المستقبل القريب ، مثلا قد تكون أوضاعها المالية الحالية مقبولة ولكن تلوح في الأفق ملامح التدهور مثل : ظهور منافسين جدد أقوياء ، أو حدوث تغير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل أو البيئة الاقتصادية التي تهدد بقاء الشركة ونجاحها في المستقبل . وهنا لا بد أن يكون لدى الإدارة نظرة ثاقبة لاستباق المخاطر المحتملة فتبدأ في إعادة هندسة عملياتها لمواكبة التغيرات المحتمل حدوثها في المستقبل .

3- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح : هذه الشركات لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها المستقبلية إشارات للتدهور، ولكن تتميز إداراتها التنفيذية بالطموح لتحقيق المزيد

من التفوق على المنافسين وبالتالي فإن الهندرة بالنسبة لهذه الشركات تمثل فرصة لزيادة الفرق بينها وبين منافسيها وتحقق معدلات قياسية في الأداء . إنها تبحث عن أساليب أكثر نجاحاً .

المنظمات الناجحة تحتاج لإعادة الهندسة ليس لمواجهة خسائر ، أو لغزو أسواق جديدة ، وإنما للتفوق على المنافسين .

ثالثا : مراحل الهندرة : تمر عملية تطبيق الهندرة بعدة مراحل ، وهي :

(1) التحضير للهندرة : وذلك من خلال دراسة وفهم الوضع الحالي ، وجمع معلومات عن كافة الأنشطة ، ووصف لكافة العمليات التي تتم ، فضلاً عن الاقتناع بعملية الهندرة ، وإقناع كافة العاملين به .

(2) التعرف على فرص التحسين : ويتم ذلك من خلال فحص وقياس ثلاثة معايير مهمة للأداء ، وهي : الجودة ، والتكلفة والوقت وعمل قائمة أولويات .

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(3) بناء التصور العام للتغيير : ويتم ذلك من خلال معرفة جوانب القوة والضعف لدى المنظمة ، وتحديد القيمة المضافة ، وعمل مقاييس للمقارنة المرجعية .

(4) التخطيط : حيث يتم وضع الخطط ، وصياغة الجدول الزمنى للتنفيذ ، وتصميم نظم الرقابة والمتابعة .

(5)تصميم النموذج الجديد : حيث يبدأ التطبيق ، ومعه التدريب ، وتصحيح الأخطاء .

رابعاً: أهم التغيرات التي تطرأ على المنظمات بعد تطبيق الهندرة: تحدث عملية تطبيق الهندرة العديد من التغييرات بالنسبة للمنظمات ومن هذه التغيرات ما يلي:

(1) تحول وحدات العمل من إدارات متخصصة إلى فرق عمليات : عندما تقدم الشركات على الهندرة فإنها تقوم بتجميع العمل الذي قسمه "آدم سميث" و"هنرى فورد" إلى أقسام

صغيرة في الماضي إلى فريق عمل واحد ، يضم مجموعة من الأفراد يقومون بأداء العمل معاً .

(2)التحول من التنظيم الهرمى إلى التنظيم الأفقي : حيث تؤدى الهندرة إلى منح الصلاحيات ، وتحويل المسئوليات وعمليات اتخاذ القرار إلى فرق العمل بدلاً من الإدارات ، ويترتب على ذلك إلغاء المستويات الإدارية الهرمية المعتادة والتحول إلى البناء الافقي لتمارس فرق العمل دورها بحرية تامة .

(3)تغيير الثقافة التنظيمية السائدة : حيث يترتب على الهندرة توعية العاملين بأهمية تقديم أفضل خدمة لعملاء المنظمة .

خامسا : فوائد تطبيق الهندرة للمنظمات :

1- توفير الوقت ، حيث يتم تجميع التخصصات المتشابهة مع بعضها في شكل فرق عمل ، فتمنع التداخل والارتباك .

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- تتحول الوظائف البسيطة إلى أعمال مركبة ، وتصبح السلطة والمسئولية جماعية وليست فردية ، فيقل تفاوت القوة والنفوذ بين الأفراد ويزداد التعاون بينهم .

3- يتحول المديرون من أصحاب سلطة إلى مشرفين موجهين ، حيث يقومون بتقديم المساعدة للعاملين من أجل تيسير إنجاز الأعمال وخدمة العملاء والمعاونة في حل المشكلات .

ثالثا: إدارة التغيير

أولا: مفهوم التغيير وإدارة التغيير.

التغيير هو شيء يحدث بصورة طبيعية وتلقائية ويحدث في كل لحظة نتيجة لأسباب ومثيرات خارج سيطرة الفرد أو المنظمة مثل التغيرات في التضاريس والأسواق

والعلاقات بين الأفراد في حين أن التغيير المخطط هو الانتقال من وضع قائم بالفعل إلي وضع منشود لتحقيق أهداف محدد

ويعني التغيير في عالم منظمات الأعمال: التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد وغيرها للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: "التدخل المقصود والمخطط لإحداث النمو والانتقال من وضع قائم بالفعل إلي وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة ومشتركة بين القيادة والعاملين بالمنظمة".

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ادارة التغيير

إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المنظمة ، من خلال خطة واضحة المعالم ، يكون الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل بغرض الإرتقاء بالإنتاجية ، ورفع كفاءة العمل في المنظمة

يهدف التغيير التنظيمى إلى احداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي لتحقيق أحد أمرين أساسيين هما:

1- ملاءمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الادارة مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالمنظمة وذلك بغرض احداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف التي تعمل بها .

2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب ادارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا على غيرها من المنظمات وتوفر لها ميزه نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

بصورة عامة فإن التغيير يعنى عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ، وازاحة الجمود الذى يتراكم على النظم واللوائح ، أو يصيب الأفراد او تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها ، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

ثانيا: أهمية إدارة التغيير في المنظمات

1 -الحفاظ على حيوية المنظمة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات . فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمال ، وإلى سيادة روح التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية

، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2 –تنمية القدرة على الإبتكار.

يحتاج التغيير دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة للتعامل مع نواتج التغيير.

3- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة و اثارة الرغبة في التطوير

يعمل التغييرمن جهة على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة ومن جهة أخرى يعمل على إثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.

4- رفع مستوى الأداء

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت الى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدها.

ثالثا: القوى الدافعة للتغيير

يمكن تصنيف القوى الدافعة للتغيير في مجموعتين رئيسيتين هما:

1- القوى الخارجية: وتتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الادارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها، والتي تفرض على المنظمة احداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الاستجابة معها ،ومن أهم هذه القوى العملاء والمنافسين و الموردين والبيئة العامة(الظروف الاقتصادية العامة و البيئة السياسية والتشريعية وتطورات البيئة الثقافية والاجتماعية والتكنولوجية و الاتفاقات الدولية).

2- القوى الداخلية: تمارس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المنظمة ،وتفرض على الادارة الحاجة للتغييرلتحقيق التوافق معها.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يلاحظ أن القوى الداخلية اما أن تعكس شكلا من أشكال المبادرة لاحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، أو أنها تعكس شكلا من أشكال رد الفعل. وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فاعلية من النوعية الثانية والذى يحدث كنوع من الاستجابة أو رد الفعل لما يحدث داخل المنظمة.

تصنف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات: 1-الأفراد و2- العمليات والأنظمة و3 -الهيكل

1- الأفراد:ويشمل عدد من القضايا مثل :تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين ، تزايد نسبة المرأة في تركيبة العمالة، الأقليات والمجموعات العرقية، الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل.

2- العمليات والأنظمة وتشمل : اللوائح والاجراءات، أنظمة الاتصالات، أنظمة خدمة العملاء، أنظمة الرقابة والجودة، أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.

3- الهيكل ويشمل: المركزية، التصغير / تقليص الحجم، تفويض السلطة، نطاق الاشراف، تمكين العاملين

رابعا: مقاومة التغيير

هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم . قد تأخذ المقاومة شكلا آخر بأن يقوم الأفراد باجراءات مناقضة لعمليات التغيير،وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الإمتثال له يصب في مصلحة الإدارة ، أما سلبية المقاومة فانها

تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودهاعلى الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة مع تكاليفها.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

أسباب مقاومة التغيير

1- الاعتياد على الوضع الحالى والخوف من التغيير.

2- ادراك التغيير على أنه حدث سلبى

3- الخوف من فقدان النفوذ أو مكتسبات الوضع الحالى

4- أن يؤدى التغيير إلى التأثير السلبى على انتماءات الفرد خارج المنظمة.

<u>خامسا: عوامل نجاح ادارة التغيير</u>

ينبغي توافر عدد من العوامل تتيح للقائمين على ادارة التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، أهم هذه العوامل مايلي:

1- دعم وتاييد القادة الاداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج المرغوبة.

2 -توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه، من خلال التواصل مع العاملين لإقناعهم بعملية التغيير وأثارها الايجابية.

3 -وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وانسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغييرمن داخل المنظمة او خارجها.

4 -اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.

5-شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغييروالفوائد المترتبة عليه للأفراد العاملين فى المنظمة.

6 -عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها تأثير على سلوك الافراد تجاه عملية التغيير.

7 -تشخيص عوامل مقاومة التغييرومراكزه، والعمل على تطويعها أو التخلص منها.

8 -توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيىء للتغيير وتساعد على تنفيذه.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

9- الإثابة والتحفيز أولا بأول وفقا لما يتحقق من أهداف التغيير.

رابعا: ادارة المواهب

التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة طور مفاهيم ومصطلحات وأفكارا إدارية وتنظيمية جديدة في مجال الموارد البشرية ورأس المال البشري وإدارة وتخطيط الموارد والمواهب الإدارية، ومن أهم المفاهيم الجديدة مفهوم إدارة المواهب في الإدارة. وأصبح الاهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال ضروريا لتحقيق أداء عال .

أن بعض الأشخاص يعتبرون موهوبون لامتلاكهم مجموعة القدرات المميزة والخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات والإمكانات الاستثنائية التي يستطيعون من خلالها التأثير في كفاءة وفعالية المنظمة التي يعملون فيها. ويمكن لأي شخص قادر على التأثير في تحقيق المنظمة لأهدافها أن يطلق عليه موهوب..

وتهدف استراتيجية إدارة المواهب في الموارد البشرية إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس. والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل مميزة تستطيع تطوير سمعة عامة لتكون مكانا عظيما وجذابا للعمل.

<u>أولا: مفهوم إدارة المواهب</u>

تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد واتكنس في عام 1998 ويشير إلى "مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى وجودة المواهب المتوافرة في المنظمة حاليا".

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتعرف إدارة المواهب أيضا بأنها "عملية احداث تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب العاملين فى المنظمة لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في المنظمة".

معادلة الموهبة

الموهبة = (المهارات المناسبة * الوظيفة المناسبة * المكان المناسب)

ثانيا:أسباب ظهور مفهوم إدارة المواهب البشرية

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بمفهوم إدارة المواهب الذي تسعى إليه أي منظمة أعمال في وقتنا الحالي، تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:

1- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع والتعقد فى التكنولوجيا إلى إحداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة. أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصصا لتواكب متطلبات أداء الوظائف التى أفرزتها الثورة التكنولوجية.

2- ارتفاع مستويات التعليم:

لقد شهدت الأربعين سنة الماضية نموا مطرداً وسريعاً في مستويات التعليم ، إن ذلك يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أفراد سابقين أقل تعليما منهم بكثير،

3- تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

4- زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

ثالثا: أهمية إدارة المواهب البشرية في منظمات الأعمال

عندما تلبي أي منظمة حاجات الموهوبين وتنمي قدراتهم، سوف يظهر الإنتاج الإبداعي والابتكار والذي سيؤدي حتماً إلى مخرجات تميز هذه المنظمة عن غيرها، وفى ظل التغير المستمر فى بيئة الأعمال واستعار المنافسة ، لا تملك المنظمات رفاهية الاختيار الخاطئ للأفراد أو فقدان المواهب التى تمتلكها ، وتظهر أهمية إدارة الموهوبين من حيث:

1- التكاليف: ارتفاع تكاليف استبدال شخص من ذوي المهارات النادرة والمواهب ، لأنها ليست متاحة بحرية في السوق هذا يعني أن هناك حاجة للوكالات أو المستشارين من أجل البحث للعثور على مثل هذه المواهب.

- المخاطرة: على الرغم من محاولات ممارسة اختيار العاملين بفعالية، لكن هناك دائماً خطر أن العاملين الجدد لن يقوموا بتنفيذ العمل كما هو متوقع منهم ما لم يمتلكوا مواهب تمنحهم بذلك.

3- خدمة العملاء وتكاليف الفرصة البديلة: يشعر العملاء بالثقة والارتياح عند وجود المواهب داخل المنظمة، وذلك لإيمانهم بمدى تميز الخدمة أو المنتج الذي سيحصلون عليه، لأن نقص الكفاءات يؤدي إلى زيادة الحمل على المنظمة، وغياب الالتزام بالمواعيد النهائية، وانخفاض نوعية العمل مما يجعل المنظمات تفقد عملائها، كذلك تفقد القدرة على مواكبة أحدث الممارسات المتعلقة بإبداع المواهب.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتظهر أهمية ممارسات إدارة المواهب فى العديد من النواحى داخل المنظمة مثل:

-اكتشاف المواهب الملاءمة لشغل المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الاستراتيجية.

-تحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة واستكشاف الطاقات الكامنة.

-تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.

-تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة.

-المحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة.

رابعا: استراتيجيات ادارة المواهب

هناك الكثير من الدراسات التى ركزت على إدارة المواهب من خلال بناء إستراتيجيات التعامل معها، وقد تختلف الإستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب حسب الأهداف الإستراتيجية التي تقوم عليها
المنظمة، إلا أن هدف كل من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة المواهب والإستراتيجيات
المتبعة في التعامل معها تصب في بوتقة واحدة ألا وهي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

1- إستراتيجية الجذب

تبنى إستراتيجية إدارة المواهب على إستقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة المنظمة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمةً لإحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم وتحقيق الإنتاجية العالية داخل المنظمة . وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة لذا، وجب على المنظمة الإستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتنميتها لأنها تعتبر موهوبة وميزة تنافسية جيدة، و صياغة شروط خاصة وذكية لإختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين.

2- إستراتيجية تطوير المواهب

على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها المنظمة ، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات، وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص بإعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب ويجب أن تتوافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات).

3- إستراتيجية المحافظة على المواهب

أن إستراتيجيات جذب المواهب والإحتفاظ بهم هما الضروريات الأساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لابد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة المنظمة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والإلتزام بالعمل ،
ويستشعر القادة بشكل مباشر العائد من الإستثمار في المواهب وعدم
ترك المواهب لمنظمتهم ، وأن يشعر أصحاب المواهب أنهم ذو قيمة إستثنائية للمنظمة وأنهم محل تقدير وعناية فائقة من ادارة المنظمة للابقاء عليهم ضمن كوادرها وأصولها القيمة.

4- إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي

هناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ولكنها كلها لها جذور مشتركة، ففي نظر البعض عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال يتم

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

خلالها إختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها المنظمة.

إن هدف المنظمات التي تطبيق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفوءة في المستقبل وتعمل على حماية الإحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الإستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى إكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبون، أي بمعنى أن تقوم الشركة بجذب وإختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية.

<u>خامسا: مواضيع الاختلاف ما بين إدارة المواهب و ادارة الموارد البشرية</u>

تختلف إدارة المواهب عن الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب والاحتفاظ بالعاملين ، وهنا بعض الاختلافات الرئيسية:

- إدارة الموارد البشرية لديها نطاق أوسع من إدارة المواهب، حيث يعتبر البعض إدارة المواهب مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية تعني بإدارة وتطوير العاملين فى المنظمة.
- يعد التوظيف والتدريب والاحتفاظ ضمن مهام إدارة الموارد البشرية

حيث تعد هذه المهام من صميم مسئولية هذه الادارة فقط، في إدارة المواهب العديد من هذه المهام يتم مشاركتها مع مديري الخطوط الأمامية front-line managers والذين يقودون العملية. وبهذه الطريقة المنظمة بأكملها هي المسؤولة عن هذه المهام .

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- إدارة المواهب تعزز التجزئة، فيما تعزز إدارة الموارد البشرية المساواة: إدارة المواهب تختلف جذريا عن إدارة الموارد البشرية في أن الأخيرة تعامل كل موظف بطريقة مماثلة، وتحاول تجنب التمييز في تخصيص موارد المنظمة، في حين أن إدارة المواهب تعامل بعض الموظفين بشكل مختلف و تولي اهتماما للموهوبين.

- ينصب الجزء الأكبر من اهتمام ادارة الموارد البشرية بالجوانب الإدارية التي تركز على التعامل مع الأجور، وأيام العطل والإجازات والفوائد والشكاوى والتعويضات والمكافآت والعقوبات، في حين أن إدارة المواهب تركز على المساعدة في تحسين أفضل المواهب في المنظمة والتطوير المهني لهم.

وعلى الرغم من وجود الاختلافات السابقة ما بين الموارد البشرية وإدارة المواهب ففي نهاية المطاف، قد نستطيع القول أن هذه الفروق لا تزال غير واضحة وربما يرجع ذلك مرده إلى حقيقة أن إدارة المواهب لا زالت جديدة إلى حد ما، ولم يتم حتى الآن الاتفاق على تعريف نهائي لها، حيث ان البعض يعتقد أنها تشير إلى إدارة جميع العاملين فى المنظمة، بينما هناك أخرون يرون أنها تشير للأفراد فى المستويات الادارية العليا فقط.

خامسا : إدارة الابتكار والإبداع

يعتبر الإبداع أحد المفاهيم الهامة التى يجب أن تدعمها وتستثمر فيها المنظمات الناجحة التى تحرص على تصدرالمنافسة فى مجال عملها. مع التغيرات المتلاحقة فى بيئة عمل المنظمة، تظهرأهمية أن يكون كل من

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفرد والمنظمة مبدعين ، وتواجه المنظمات التى تهمل عملية الابتكار والابداع خطر التراجع وربما الزوال من المنافسة ، وبذلك أصبح من الضرورى أن تعمل المنظمات على دعم مفهوم الابداع وترسيخه كتقليد يعد جزء من ثقافتها التنظيمية.

إن احد العقبات التى تواجه الباحثين عند تناول موضوع الابداع هي غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المفهوم، فالبعض يتناول الابداع على أنه أى شئ جديد بالنسبة للمنظمة مثل تقديم و قبول وتطبيق أفكار وعمليات، منتجات وخدمات جديدة. ويرى فريق آخر أن الإبداع والتحسين يمثلان شيئا واحدا ، وأن الابداع يمثل احداث تغييرا هاما دون أن يكون جذريا.

أولا: مفهوم الابداع

يعتبر شومبيتر Shumpeter من أوائل الباحثين الذين عرفوا الابداع ويرى بأنه يوجد خمسة أنواع من الإبداع وهي البحث عن منتج جديد، غزوسوق جديدة ، مصدر جديد للمواد الأولية، وتكنولوجى جديد، وضع تنظيم جديد للمنظمة. وبالتالى يصف هذا التعريف الابداع فى كل ماهو جديد بالنسبة للمنظمة سواء فى المنتج، طريقة الإنتاج، السوق، مصدر المواد الأولية وتنظيم الإنتاج.

ويرى آخرون أن الإبداع ينبغي أن يتسم بالحداثة، أي أنه يظهر لأول مرة، وفقا لذلك يمكن تعريف الابداع بأنه " الجهود التى تبذلها المنظمة فى ايجاد فرص جديدة وحلول جديدة لم يسبقها إليها أحد ،
وهو يتضمن الابتكار والتجريب، الذي يؤدي إلى منتجات جديدة، خدمات جديدة و تطويرعمليات تكنولوجية.

نلاحظ بأن هذا التعريف أوضح بأن الإبداع يشمل الابتكار والتنفيذ أو التجريب فى البحث عن فرص أو حلول جديدة ينتج عنها منتجات

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وخدمات جديدة أو حتى تكنولوجية ، أي أن الإبداع ليس شرط أن يكون جديدا تماما ، بل يمكن أن يكون من خلال التحسين أيضا.

يعود الابداع إلى آليات تعلم وانتاج للمعرفة تتم بكثافة داخل المنظمة، ولا يمكن رؤية عمليات الابداع بدون التعلم والمعارف الجديدة. وعلى ذلك يمكن تعريف الابداع بأنه "جهود المنظمة من أجل استغلال المعرفة والتعلم في ايجاد فرص وحلول جديدة أو محسنة على شكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا."

الابتكار والابداع ليسا مفهومين مترادفين، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة ، أما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عمليات انتاجية أو منتجات أو خدمات تتبناها المنظمة.

ثانيا :مستويات الإبداع

يرى المختصون في مجال العلوم الإدارية أن هناك ثلاث مستويات من الإبداع على مستوى الفرد و الجماعة والمنظمة. سنعرض لكل منها باختصار كما يلي:

1- الابداع على مستوى الفرد : ويقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. يعرف الابداع على مستوى الأفراد "بتوجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته الذهنية من أجل تقديم شئ جديد ينفع المجتمع". وتتمثل صفات الشخص المبدع في الخصائص التالية: التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحوكل ماهو جديد، الالتزام بهدف محدد والعمل على تقديم الأفكارالخلاقة، تشجيع تبادل الأفكار والنقد الذاتي، شفافية التعامل مع المشكلات ووضع حلول مبتكرة، وضوح الرؤيا.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- الابداع على مستوى الجماعة : مع تزايد فرق العمل فى المنظمات أصبحت الجماعة مركزا هاما للابداع داخل المنظمات، ويعد الابداع على هذا المستوى أكثر فعالية من الابداعات الفردية نتيجة التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعة ومساعدة بعضهم البعض.

ويتأثر ابداع الجماعة بدرجة وجود رؤيا مشتركة بين أفراد الجماعة، والالتزام بالتميزفى الأداء، تشجيع وتحفيزالإبداعات الفردية.

3- الابداع على مستوى المنظمة: باعتبار المنظمة تتكون من جماعات وأفراد فإن هذا الإبداع على هذا المستوى يتشابه بشكل كبير مع الإبداع على مستوى الجماعة، ويعتبر بالنسبة للمنظمة أساس لنموها، ويتوقف الإبداع على مستوى المنظمة على القاعدة المعرفية المتوفرة ، ودرجة تراكم المعرفة عبر الوقت ، والجهود المبذولة من المنظمة لتشجيع وتدعيم المساهمات الفردية والجماعية للابداع.

ثالثا: تصنيفات الإبداع

يمكن تصنيف الابداع وفقا لعدة معايير حسب النوع والدرجة والطبيعة وعادات الاستهلاك والتكنولوجيا وسنعرض لكل منها كما يلى:

1- الابداع حسب معيار النوع : صنف شومبيتر الابداع إلى خمسة أنواع (تقديم منتج جديد- طريقة انتاج جديدة- فتح سوق جديد – مصدر مواد أولية جديد – وضع تنظيم جديد للمنظمة).

2- الابداع حسب معيار درجة الابداع: يشمل نوعان من الابداع ،أ- الابداع الجزئى: يتمثل فى اجراء تعديلات جزئية فى الوضع الحالى للمنظمة. ب- الابداع الجذرى: يشمل احداث تغييرات جذرية فى التكنولوجيا أو طريقة العمل.

جميع الحقوق محفوظة الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- الابداع حسب معيار طبيعة الابداع: يشمل نوعان من الابداع أ- ابداع المنتج : ويعنى تقديم منتج جديد تماما أو تحسين منتج حالى ب- ابداع العمليات : ويعنى استحداث طريقة جديدة للقيام بالعمل أو تطوير الطريقة الحالية. ويلخص الشكل التالى تصنيف الابداع وفقا لمعيارى درجة الابداع وطبيعة الابداع

شكل (10 -3) أنواع الابداع وفقا لبعدى الدرجة والطبيعة

الابداع حسب الدرجة		الابداع حسب الطبيعة
ابداع جذرى	ابداع جزئى	
تقديم سلعة /خدمة جديدة	تطوير سلعة / خدمة	منتج /خدمة
تقديم طريقة جديدة فى الإنتاج	احداث تغيير فى طريقة الانتاج	عمليات

رابعا: مؤشرات الإبداع

الابداع هو الآلية التى تستخدمها المنظمة للدفاع عن وجودها فى السوق والحفاظ على قوتها وميزتها التنافسية ، لذلك تعمل المنظمات على تشجيع العاملين فيها على الابداع ، وهناك عدة مؤشرات يمكن أن تستخدمها الادارة لتقييم عملية الإبداع على مستوى المنظمة منها:

1-عدد الأفكار الجديدة التى قدمت للتطوير بالشكل الذي يساهم تقديم منتجات متميزة للعملاء.

2 - عدد المنتجات الجديدة التى تختلف فى خصائصها واستخداماتها عن المنتجات الحالية.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- عدد مرات تقديم و تطبيق عمليات وطرق عمل جديدة فى العمل الإجراءات النظم والآليات وغيرها والتى تسهم فى تقديم منتجات ذات جودة عالية.

4- درجة تطور الحصة السوقية للمنظمة والتى تنتج عن تقديم منتجات أو خدمات متميزة للعملاء.

جميع الحقوق محفوظة الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل الحادى عشر: التجارة الإلكترونية

مقدمة:

مع دخول الألفية الثالثة، نلحظ واحد من أهم التغيرات التي تشهدها البشرية وهي التحول ناحية المجتمعات المعتمدة على الإنترنت. فلقد تغير كل شيء من حولنا سواء في المنزل أو المدرسة أو العمل أو الحكومة. وواحدة من أهم تلك التغيرات الطريقة التي تعمل بها المنظمات وعالم الأعمال بصفة عامة وبالذات إدارة الأسواق والتجارة والأعمال.

وتصف التجارة الإلكترونية Electronic Commerce الطريقة التي تتم بها المعاملات عبر الشبكات العامة وشبكات الإنترنت بصفة خاصة، فهي تشير إلى عمليات البيع والشراء الإلكتروني للسلع والخدمات والمعلومات. خذ مثلاً عمليات بيع وشراء الأسهم على الإنترنت، حيث تزداد وتنمو مئات المرات كل عام. وبالتالي، فإن التجارة الإلكترونية قد تؤثر بصورة كبيرة على العالم الذي نعيش فيه والأعمال والمهن والأفراد. (Turban et al., 2002). وتصف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التجارة الإلكترونية بأنها التعاملات الإلكترونية التي تحدث عبر الشبكات المفتوحة مثل الإنترنت (OECD, 1997).

ولا يقتصر تأثير التجارة الإلكترونية على مجرد إنشاء شركات على الويب، ولكنها بناء عالم وصناعة واقتصاد جديد تماماً. وتؤدي هذه الثورة إلى المزيد من الفرص والتهديدات. ورغم أن شركة ميكروسوفت تقوم بتطوير منتجات وخدمات وتطبيقات للتجارة الإلكترونية والإنترنت بصفة مستمرة، ومع ذلك يقول بيل جيتس، أننا لا نستبعد الفشل في أي وقت، فقد نواجه بمنافس خارجي أو غير معروف ولم يظهر بعد، ولكنه يستطيع تقديم نموذج أعمال يجعل نموذجنا

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

في الأعمال فاشل. ولهذا فإن بيل جيتس يعلم أن المنافسة في عالم اليوم ليست منافسة بين منتجات ولكنها منافسة بين نماذج أعمال، وبالتالي، فهو يرى أن الخطر لا يكمن في عدم الكفاءة ولكن في مواجهة غير المألوف. والحقيقة أن وجهة نظر بيل جيتس يمكن تطبيقها على كل الشركات ومجالات الأعمال وليس مجرد مجال البرمجيات وتطبيقاتها. وأخطر نماذج الأعمال الجديدة سوف تظهر على شبكات الإنترنت. ونلفت النظر منذ البداية أن التجارة الإلكترونية لها جانبين هما التكنولوجي والإدارة.

التجارة الإلكترونية وإدارة سلسلة التوريد

ربما تصبح التجارة الإلكترونية عنصراً أساسياً في الاقتصاد العالمي خلال العشرة أو العشرين سنة المقبلة. وتعتبر شبكات الحاسب الآلي هي البداية الأساسية للتجارة الإلكترونية، ولقد برزت هذه الشبكات بسرعة، حيث تستخدم بصورة معيارية في الأعمال والمنازل والحكومة. وتربط شبكات الحاسب الآلي بين حاسبات إلكترونية وأدوات إلكترونية متعددة وموجودة في مواقع مختلفة من خلال شبكات الاتصالات بما في ذلك الاتصالات اللاسلكية Wireless. ويسمح ذلك للمستخدمين بالوصول إلى المعلومات الموجودة والمخزنة في مواقع مادية عادية، كما يسمح بالاتصال والتعاون بين الأفراد في مناطق جغرافية نائية. ورغم أن بعض الأفراد مازال يستخدم الحاسب الآلي بصورة منفردة، إلا أن الغالبية العظمى من الأفراد تستخدم الحاسبات للاتصال بالشبكة العالمية المعروفة باسم الإنترانت Intranet. وشبكة الإنترانت تمتلكها شركة أو منظمة أو حكومة وتستخدم أدوات الإنترنت مثل web browsers، Internet protocols. وهناك نوع آخر من الشبكات يسمى extranet، وهي شبكة تستخدم الإنترنت للربط بين شبكات إنترانت متعددة كما أشرنا سلفاً في هذا الكتاب.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ولقد ساعدت هذه الشبكات عدد كبير من المنظمات العامة والخاصة في العديد من المجالات كالتصنيع والزراعة والخدمة ليس فقط لكي تنجح بل أيضاً لكي تبقى وتستمر.

والسؤال المطروح، لماذا تسعى المنظمات إلى التجارة الإلكترونية؟ ويكمن السبب في أن تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة والتجارة الإلكترونية بصفة خاصة أصبحت من أهم المسهلات الرئيسية في أنشطة العمل في عالم اليوم. كما تلعب التجارة الإلكترونية بمثابة محفز على إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل والعمليات وإدارة المنظمات.

مصطلحات التجارة الإلكترونية

(1) التجارة الإلكترونية EC

وتصف التجارة الإلكترونية عمليات البيع والشراء والتبادل للسلع والخدمات والمعلومات من خلال شبكات الحاسب الآلي بما في ذلك الإنترنت. وهناك تعريفات للتجارة الإلكترونية من عدة مناظير (Turba et al., 2002)

1- منظور الاتصالات

وتشير إلى تسليم السلع والخدمات والمعلومات والمدفوعات باستخدام شبكات الحاسب الآلي أو اي شكل آخر من أشكال الاتصالات الإلكترونية.

2- منظور عمليات الأعمال

وتشير إلى تطبيق التكنولوجيا بغرض أتمتة معاملات الأعمال وتدفقات العمل.

3- منظور الخدمات

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وتشير إلى الأداة التي حققت رغبات الشركات والمستهلكين والإدارة في خفض تكلفة الخدمة وتحسين جودة السلع وزيادة سرعة تسليم الخدمات.

4- منظور الاتصال الفوري

وتشير إلى قدرة التجارة الإلكترونية على توفيرعمليات البيع والشراء للمنتجات والمعلومات على شبكات الإنترنت وكذلك الخدمات الأخرى المباشرة باستخدام الإنترنت.

5- منظور التعاون

وتمثل إطاراً للتعاون داخل وبين المنظمات.

6- منظور المجتمع المحلي

حيث توفر التجارة الإلكترونية مكان يتجمع فيه أعضاء المجتمع لكي يتعلموا ويبرموا الصفقات، علاوة على توفير إمكانية التعاون بين أعضاء المجتمع المحلي.

(2) الأعمال الإلكترونية E-Business

نظراً لأن مصطلح التجارة E-Commerce يقتصر على التعاملات الخاصة بالبيع والشراء بين الأطراف، وبالتالي فهو يرى البعض أنه مفهوم ضيق، وينبغي استخدام مفهوم الأعمال الإلكترونية E-Business. ويركز مفهوم الأعمال الإلكترونية إلى المفهوم الواسع للتجارة الإلكترونية، وليس مجرد البيع والشراء للسلع والخدمات، بل يشمل أيضاً خدمة العملاء والتعاون مع الأطراف الأخرى، وكذلك إبرام صفقات إلكترونية داخل المنظمة. ويرى رئيس شركة IBM أن الأعمال الإلكترونية تتعلق بدورة العمل والسرعة وتحسين الإنتاجية والوصول إلى عملاء جدد، والشراكة في المعرفة عبر المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية والانطلاق في عصر العولمة.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

التجارة الإلكترونية الصرفة والجزئية Pure VS. Partial EC

تأخذ التجارة الإلكترونية عدة أشكال اعتماداً على درجة الرقمية الموجودة في:

1- المنتج أو الخدمة المباعة.

2- العمليات.

3- جهة التسليم أو الوسيلة.

فالمنتج قد يكون مادي أو رقمي، والعمليات قد تكون مادية أو رقمية، كما أن جهة التسليم قد تكون مادية أو رقمية.

ففي التجارة التقليدية، فإن كل المحاور مادية، أما في التجارة الإلكترونية الصرفة، فإن كل المحاور رقمية، وقد تتضمن التجارة خليط من المحاور المادية والرقمية. فإذا كانت أحد المحاور على الأقل رقمية، فإننا نعتبرها تجارة إلكترونية ولكنها تجارة إلكترونية جزئية، على سبيل المثال فإن شراء كتاب من amazon.com ليس تجارة إلكترونية كاملة أو صرفة لأن الكتاب يتم تسليمه من خلال شركات البريد السريع الدولي fedex. أما شراء كتاب إلكتروني من amazon.com أو شراء برنامج حاسب من egghead.com فيعتبر تجارة إلكترونية صرفة لأن التسليم والدفع وكل شيء يتم باستخدام الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية.

وفي هذا الصدد ينبغي الإشارة إلى أن المنظمات أو الشركات التي تتعامل في التجارة الإلكترونية الجزئية يشار إليها على أنها منظمات (تقليدية) brick and mortar أما منظمات التجارة الإلكترونية الصرفة، فيشار إليها على أنها شركات أو منظمات تخيلية.

وتقوم منظمات Click and mortar ببعض أنشطة التجارة الإلكترونية ولكن أنشطة أعمالها الرئيسية تتم من خلال الوجود المادي الملموس. وتدريجياً تتحول

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

العديد من شركات الاقتصاد التقليدي أو القديم نحو المنظمات التي تستخدم نظام البيع بالتجزئة التقليدي مع نظام التسويق الإلكتروني.

التجارة الإلكترونية باستخدام الإنترنت والتجارة الإلكترونية التي لا تستخدم الإنترنت

تتم معظم التجارة الإلكترونية باستخدام شبكة الإنترنت. من ناحية أخرى يمكن أن تتم التجارة الإلكترونية باستخدام شبكات خاصة مثل شبكات القيمة المضافة value added network أو عن طريق شبكة محلية (lan) او حتى باستخدام آلة فردية. على سبيل المثال، فإن شراء طعام أو شراب من خلال ماكينة البيع Vending machine عن طريق البطاقات الذكية يعتبر تجارة إلكترونية.

ويستخدم هذا الكتاب المفهوم الواسع للتجارة الإلكترونية والذي ينصب حول الأعمال الإلكترونية وبالتالي سوف نستخدم المصطلحين بصورة مترادفة للإشارة لنفس المفهوم المتعلق بالأعمال الإلكترونية.

نماذج الأعمال في التجارة الإلكترونية

يكمن أحد المحاور الرئيسية للتجارة الإلكترونية في ظهور نماذج أعمال جديدة. ويقصد بنموذج الأعمال الطريقة التي تستخدم في توليد الأرباح واتمام الصفقات، ويوضح نموذج الأعمال موقع الشركة في سلسلة التوريد، على سبيل المثال فإن شركة نوكيا تولد أرباحها من خلال بيع التليفونات المحمولة، ومحطات التليفزيونات تقدم تنبؤات مجانية بالطقس والجو، ويعتمد بقائها على نماذج أعمال معقدة مثل المعلنين وهكذا... وفيما يلي نوضح أهم أنواع نماذج الأعمال في التجارة الإلكترونية (Turban et al., 2002):

1- نموذج حدد سعرك Name your price

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وأول من استخدم هذا النموذج هو Priceline.com، ويسمح هذا النموذج للمشتري أن يعطي السعر الذي يستعد لدفعه في مقابل الحصول على منتج أو خدمة معينة. ويحاول Priceline.com أن يوازن بين طلب المستهلك وبين أحد الموردين المستعدين لبيع السلعة أو الخدمة عند نفس السعر. ومعظم السلع والخدمات التي يتم الحصول عليها من خلال Priceline.com ترتبط بالسفر مثل تذاكر الطيران والفنادق. ومع ذلك يستطيع المستهلك استخدام هذا الموقع لتحديد أسعار منتجات البقالة ومعدلات الفوائد.

2- نموذج أريد أحسن الأسعار Find the best price

وطبقاً لهذا النموذج، يحدد المستهلك احتياجاته ثم تعطيه الشركة أقل الأسعار لهذه السلعة أو الخدمة. وتستخدم hotwire.com هذا النموذج من التجارة الإلكترونية، حيث يحدد المستهلك احتياجاته ثم تقوم الشركة بمقابلة ذلك مع قواعد بياناتها، وتحدد أرخص الأسعار وترسلها للمستهلك، ويكون أمام المستهلك المرتقب أو المحتمل ثلاثين دقيقة لقبول أو رفض العرض. وتعمل بهذا النموذج أيضاً شركات التأمين من خلال insweb.com وأيضاً مؤسسات منح القروض eloan.com.

3- نموذج السمسرة أو الوساطة الديناميكية Dynamic brokering

طبقاً لهذا النموذج يستطيع المستهلك أن يحدد متطلباته لموفري الخدمات من خلال دعوة أوتوماتيكية. وتقدم له المناقصة بصورة أتوماتيكية، وتعتبر get there.com للمنتجات والخدمات المرتبطة بالسفر مثالاً جيداً لهذا النموذج.

4- نموذج تسويق المؤسسة الفرعية Affiliate marketing

وطبقاً لهذا النموذج، فإن جهة التسويق سواء كانت فرد أو منظمة تقوم بمجموعة من الترتيبات التي بمقتضاها تستطيع تحويل وتوجيه المستهلك إلى الشركة التي تمتلك المنتج وموقعها على الإنترنت حتى يستطيع المستهلك شراء

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

السلعة أو الخدمة. وفي مقابل ذلك تتلقى جهة التسويق عمولة من البائع إذا تمت الصفقة، وتتراوح هذه العمولة بين 3% إلى 15%. ويطبق هذا الأسلوب في الآلاف من متاجر التجزئة ومحلات البيع المباشر.

5- نموذج الشراء الجماعي Group purchasing

من المعروف أن الخصومات تمنح في حالة شراء كميات كبيرة. وطبقاً لنموذج الشراء الجماعي، تستطيع مجموعة من المشروعات الصغيرة أو حتى الأفراد أن تحصل على خصومات من خلال التعامل مع طرف ثالث يستطيع تجميع طلبات هذه المجموعات الصغيرة أو الأفراد ويتفاوض مع البائع للحصول على أحسن العروض. ومن أمثلة هذه المواقع apbs.com و etrana.com

6- نموذج نظم المناقصات الإلكترونية Electronic tending systems

تقوم الشركات العامة والخاصة الكبيرة التي تشتري بأحجام ضخمة باتمام مشترياتها من خلال نظام المناقصات. وتجري المناقصات الآن باستخدام الإنترنت، ويؤدي ذلك إلى توفير الوقت والمال. ومع مرور الوقت تكتسب هذه الطريقة المزيد من الانتشار والمصداقية، وتتطلب العديد من الجهات الحكومية في الدول المتقدمة مثل أمريكا وكندا أن تستخدم هذه الطريقة في كل المشتريات الحكومية التي تقوم بها وذلك بصورة إجبارية لتوفير مزيداً من الشفافية، والحد من الفساد.

7- نموذج المزادات المباشرة (الإلكترونية) On line auctions

يعتبر ebay.com من أكبر مواقع المزادات auctions في العالم، علاوة على ذلك تستخدم مئات الشركات هذا الأسلوب مثل yahoo.com، amazon.com

8- الإنتاج حسب الطلب Customization and personalization

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

ورغم أن هذه ليست نماذج جديدة، بل هي نماذج موجودة وقديمة قدم التجارة نفسها. إلا أن الجديد هو القدرة على تعديل المنتج أو الخدمة حسب طلب العميل بسرعة وبسعر ليس أعلى كثيراً من سعر السلع المماثلة التي تباع على نطاق كبير وواسع وبصورة نمطية. وتعتبر شركة Dell للحاسبات مثالاً جيداً على المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب. وحالياً تتبع صناعة السيارات هذا النموذج ويتوقع أن يوفر هذا النموذج 10 بليون دولار سنوياً نتيجة خفض المخزون عن طريق إنتاج السيارات حسب طلب العميل.

9- التبادل والأسواق الإلكترونية

Electronic market places and exchanges

توجد فكرة الأسواق market places منذ عقود كما في حالات أسواق الأسهم، ومنذ عام 1999، ظهر الآلاف من مجالات الأسواق الإلكترونية مثل صناعة الحديد e-steel، وصناعة الكيماويات.

10- تحسين سلسلة التوريد Supply chain improvers

تعتبر التجارة الإلكترونية أحد الأدوات الرئيسية التي ساهمت في تخليق نماذج جديدة تحسن من إدارة سلسلة التوريد، ومن أمثلة هذه التحسينات:

- الأتمتة والرقمية بقدر الامكان وإلغاء كل المعاملات الورقية والمادية.
- جعل بداية التعاملات رقمية.
- عدم التقييد بالنموذج الخطي في سلسلة التوريد.
- تجميع العديد من شركاء الأعمال في مكان واحد.
- خفض تكاليف زمن الدورة، والجودة وخدمة المستهلك

11- التجارة التعاونية Collaborative commerce

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

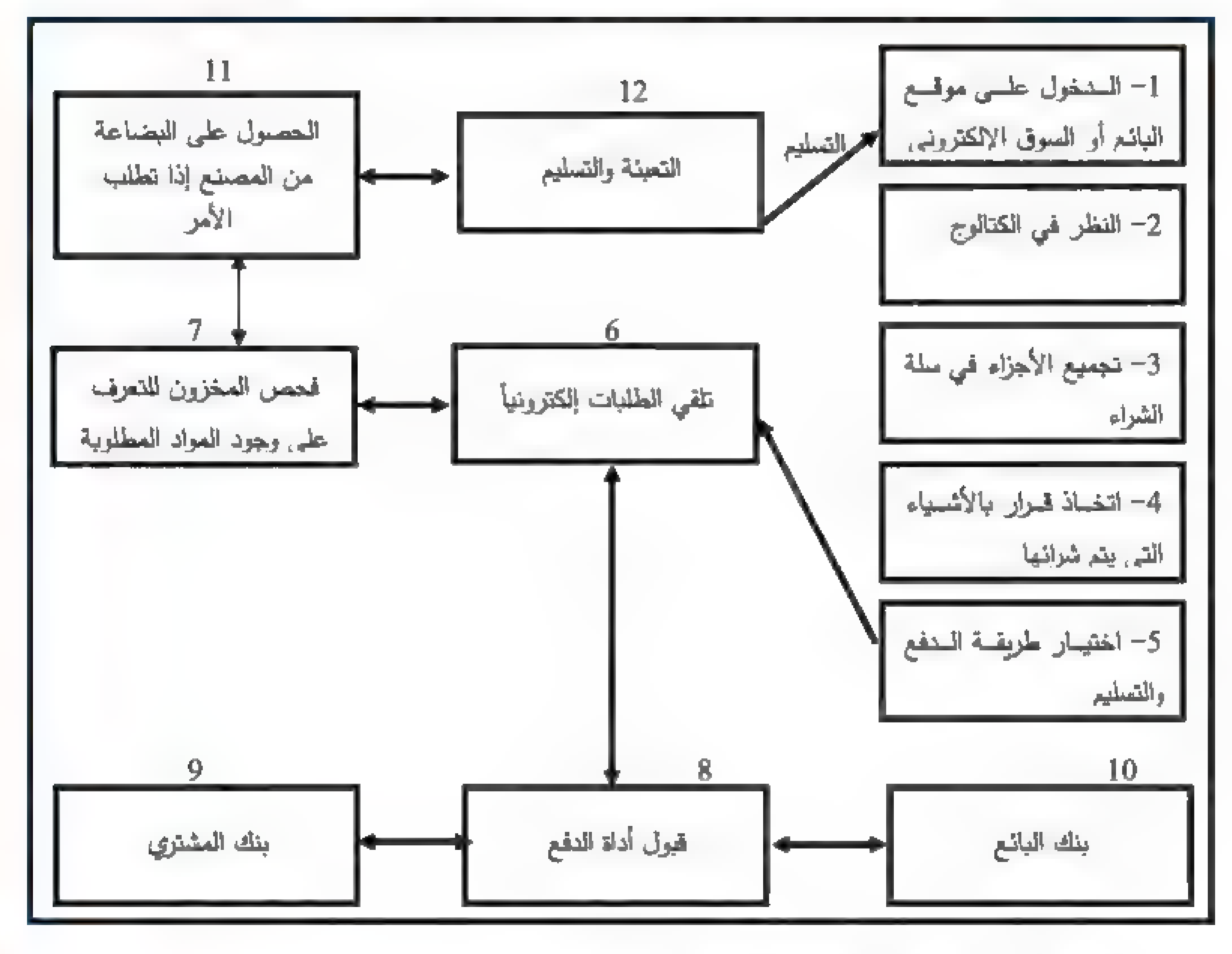
بالإضافة إلى البيع والشراء، فإن التعاون يعد أحد الأنشطة الرئيسية في التجارة الإلكترونية.

الأسواق الإلكترونية Electronic markets

ظهرت الأسواق الإلكترونية كأحد الأدوات الرئيسية في إنجاز واتمام الصفقات. ويشير السوق إلى شبكة من التفاعلات والعلاقات حيث يتم تبادل المعلومات والمنتجات والخدمات والمدفوعات. وعندما يكون السوق إلكتروني، فإن مركز الأعمال لا يكون مبنى مادي ولكن مواقع على شبكات إلكترونية. ويوضح الشكل رقم (6-1) البائعين والمشترين في الأسواق الإلكترونية، حيث تتم كل التعاملات الضرورية بما في ذلك تحويل النقود والمدفوعات من البنوك.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

شكل رقم (6-1): يوضح التعاملات في الأسواق الإلكترونية



المصدر: (Turban et al., 2002)

وجدير بالذكر أنه في الأسواق الإلكترونية، فإن أطراف التعامل سواء المشتري أو الوسيط أو البائع ليس فقط تتواجد في أماكن مختلفة، ولكنهم نادراً ما يعرفون بعضهم البعض. وتختلف أدوات الارتباط بين هذه الأطراف، وقد تتغير من حالة لأخرى. ويعتبر التبادل الإلكتروني حالة خاصة من الأسواق الإلكترونية.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

التبادل الإلكتروني Electronic exchange

تنقسم الأسعار في الأسواق إلى أسعار ثابتة كما في حالة السوبر ماركت أو في حالة محلات التجزئة أو قد تختلف اعتماداً على الوقت الفعلي للشراء حسب ظروف الطلب والعرض، ويطلق على هذا النوع الأخير التسعير الديناميكي. وتسمى الأسواق في هذه الحالة التبادل، وفي ظل التجارة الإلكترونية تسمى التبادل الإلكتروني. ويحدث الشكل الكفء للتبادل في الوقت الحقيق للبيع والشراء مثل أسواق الأسهم.**نظم المعلومات بين المنظمات**

Interorganizational information systems

يتضمن نظام المعلومات بين المنظمات تدفق المعلومات بين منظمتين أو أكثر. ويهدف إلى تحسين كفاءة عمليات التبادل مثل إرسال الطلبات والفواتير والمدفوعات باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI عن طريق الإنترنت أو الاكسترانت. وفي هذه الحالة فإن كل العلاقات محددة مسبقاً وليس هناك تفاوض. وبالعكس فإنه في حالة التجارة الإلكترونية يتفاوض البائع والمشتري، ويتم إرسال المناقصات، والاتفاق على الطلب، وإنهاء المعاملة عبر الإنترنت المباشر. وتستخدم أنظمة المعلومات بين المنظمات في حالة تطبيقات التجارة الإلكترونية بين المنظمات، وسلسلة التوريد، أما أسواق التجارة الإلكترونية فتتواجد في كل من التجارة الإلكترونية بين المنظمة والمستهلك والتجارة الإلكترونية بين المنظمات وبعضها.

الخصائص المميزة لأنظمة المعلومات بين المنظمات، وأنظمة التجارة الإلكترونية

1- أنظمة المعلومات بين المنظمات:

ويتميز هذا النظام بمجموعة من الخصائص التالية:

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- علاقة المستهلك بالمورد علاقة محددة مسبقاً مع توقع باستمرار العلاقات في العديد من المعاملات.
- يمكن أن تبنى أنظمة المعلومات بين المنظمات حول شبكات خاصة أو شبكات عامة.
- هناك ترتيبات مسبقة بالنسبة لطبيعة وشكل المستندات محل التبادل ولأساليب الدفع.
- هناك ترتيبات مسبقة حول شبكات الاتصالات المستخدمة في النظام.
- هناك إرشادات مشتركة وتوقعات عن كيفية عمل النظام ومتى يتم إرسال وتلقي المعاملات.

2- التجارة الإلكترونية:

تتسم أنظمة التجارة الإلكترونية بالخصائص الآتية:

- تبني الأسواق الإلكترونية حول شبكة اتصالات عامة.
- عندما تدخل شركات اتصالات من الخارج، يقتصر دورها على مجرد توفير الخدمة.
- يحدد البائع مع صناع السوق مجموعة المعاملات يتم القيام بها.
- يختار البائع والمشتري وبصورة مستقلة شبكات الاتصالات التي يتم استخدامها في القيام بالتجارة الإلكترونية، والتي يمكن أن تتغير من صفقة لأخرى.
- ليس هناك إرشادات مشتركة يتم إعدادها بصورة مسبقة.

مجال التجارة الإلكترونية

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

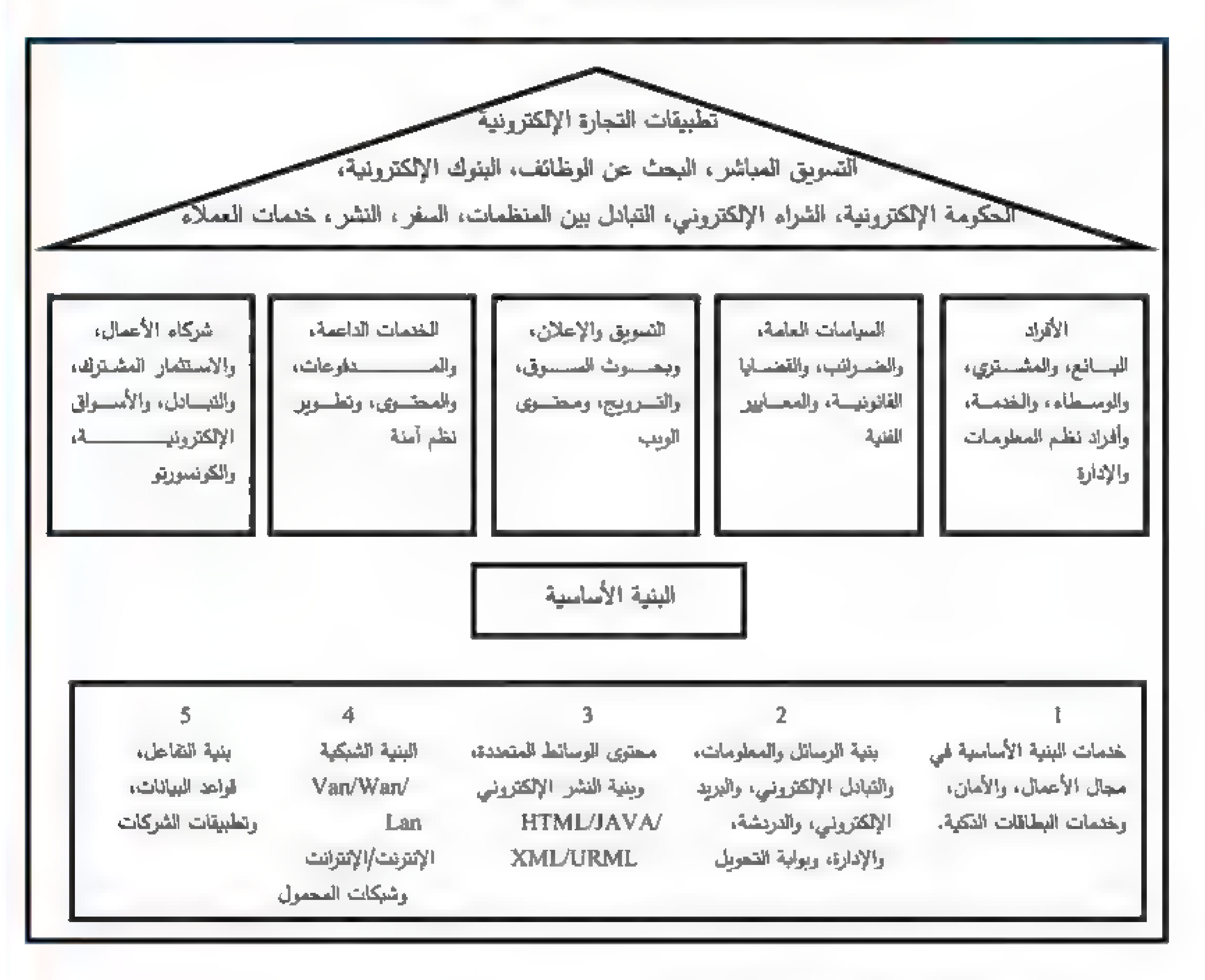
يعتبر ميدان التجارة الإلكترونية مجالاً شاملاً ويتضمن العديد من الأنشطة والوحدات التنظيمية والتكنولوجيات. وبالتالي من الأهمية بمكان توفير أطراً لتوصيف محتوياته.

إطار التجارة الإلكترونية:

يعتقد الكثيرون أن التجارة الإلكترونية هي مجرد موقع على الإنترنت web site أو بوابة الشركة corporate protocol. والحقيقة أن التجارة الإلكترونية أكثر من ذلك بكثير. وهناك العديد من تطبيقات التجارة الإلكترونية، وتشتمل على التسوق الآلي من المحلات والمولات وشراء الأسهم والبحث عن وظائف والقيام بمناقصات والتعاون الإلكتروني، ومشروعات البحوث والتطوير والتبادل الدولي. ولتنفيذ هذه التطبيقات تحتاج الشركات إلى المعلومات والبنية الأساسية والأنظمة الداعمة المناسبة. ويوضح الشكل رقم (6-2) أن التجارة الإلكترونية تحتاج إلى دعم البنية التحتية، كما يعتمد تنفيذ التجارة الإلكترونية على خمسة مجالات أساسية هي الأفراد، والسياسة العامة، والتسويق والإعلان، وشركاء الأعمال، والخدمات الداعمة.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

شكل رقم (6-2): الإطار العام للتجارة الإلكترونية



المصدر: (Turban et al., 2002).

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- الأفراد.

ويتضمن ذلك البائعين والمشترين والوسطاء أو أي أطراف أخرى.

2- السياسات العامة.

ويتضمن ذلك القضايا القانونية مثل الخصوصية والحماية التي توفرها الحكومة. أما السياسة العامة فتشتمل على المعايير الفنية والبروتوكولات.

3- التسويق والإعلان

من الضروري استخدام استراتيجيات تقليدية واستراتيجيات جديدة في التسويق والإعلان على الويب.

4- شركاء الأعمال

عادة ما تحدث التجارة الإلكترونية على مدار سلسلة التوريد بين شركاء الأعمال.

5- الخدمات الداعمة

تحتاج التجارة الإلكترونية إلى العديد من الخدمات الداعمة مثل بحوث السوق، وتخليق المحتوى والخدمات الأخرى، والمدفوعات، واللوجستيات، وتكنولوجيا المعلومات، والأمان.

ويتطلب كل ذلك إدارة جيدة، ويعني هذا أن الشركات تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتحفيز وعمليات الأعمال وغيرها. ويعتبر الشكل السابق إطاراً جيداً لفهم العلاقات بين مكونات التجارة الإلكترونية وكذلك لإجراء بحوث في مجال التجارة الإلكترونية.

تصنيف مجال التجارة الإلكترونية حسب طبيعة التعاملات:

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(1) التجارة الإلكترونية بين المنظمات Business to Business (B 2 B)

يشتمل المشاركين في هذا النوع من التجارة الإلكترونية على شركات أو مؤسسات. ومعظم التجارة الإلكترونية حتى الآن تتم بين المنظمات، وتشتمل على التعاملات الإلكترونية بين المنظمات وكذلك التعاملات في الأسواق الإلكترونية بين المنظمات.

(2) التجارة الإلكترونية من المنظمة إلى المستهلك Business to Customer (B 2 C)

ويتضمن هذا النوع صفقات التجزئة بين المنظمات والمتسوقين من الأفراد، على سبيل المثال فإن المتسوق الأساسي من amazon.com هو المستهلك الفردي. ويسمى هذا النموذج من التجارة الإلكترونية أيضاً E-tailing.

(3) التجارة الإلكترونية من المستهلك إلى المستهلك Customer to Customer (C 2 C)

طبقاً لهذا التصنيف، يبيع المستهلك مباشرة إلى مستهلك آخر. ومن أمثلة ذلك الأفراد الذين يبيعون ممتلكاتهم إلى أفراد آخرين أو سياراتهم من خلال الإعلانات المبوبة classifieds2000.com. ويعتبر تسويق الخدمات الفردية من خلال الإنترنت، وكذلك بيع المعرفة والخبرة الفنية أمثلة للتجارة الإلكترونية من المستهلك إلى المستهلك. علاوة على ذلك، فإن العديد من مواقع المزادات auction sites تسمح للأفراد بوضع البضاعة في المزاد. كما يستخدم العديد من الأفراد مواقع الويب الشخصية للإعلان عن الخدمات الشخصية.

(4) التجارة الإلكترونية من الناس إلى الناس People to People (P 2 P)

وتعتبر هذه الفئة حالة خاصة من التجارة الإلكترونية من المستهلك إلى المستهلك، حيث يتم بيع وشراء وتبادل الإسطوانات المدمجة CD، والفيديو،

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

والبرمجيات والسلع الأخرى. والمنظم المعروف لهذا النوع من التجارة الإلكترونية هو napster.com

(5) التجارة الإلكترونية من العميل إلى المنظمة Customer to Business (C2B)

وتشتمل هذه الفئة على الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت لبيع المنتجات أو الخدمات إلى المنظمات، وكذلك الأفراد الذين يبحثون عن بائعين للتفاعل معهم واتمام صفقات بشكل مباشر على الإنترنت، ويعتبر priceline.com مثالاً جيداً ومعروفاً ومنظماً لهذا النوع من التجارة الإلكترونية.

(6) التجارة الإلكترونية داخل المنظمة Intrabusiness (organizational) e-commerce

وتشتمل هذه الفئة على كل الأنشطة التنظيمية الداخلية، وعادة ما تؤدي تلك الأنشطة باستخدام شبكات الإنترانت أو البوابات الإلكترونية protocols، وتتضمن تبادل السلع والخدمات والمعلومات بين مختلف الوحدات والأفراد في المنظمات. وتتراوح تلك الأنشطة بين بيع منتجات للعاملين أو تدريب العاملين من خلال الاتصال المباشر والجهود التعاونية.

(7) التجارة الإلكترونية من المنظمة إلى العاملين Business to employees (B 2 E)

وتشكل تلك الفئة حالة خاصة من التجارة الإلكترونية داخل المنظمات، حيث تعمل المنظمة على تسليم المعلومات والخدمات والمنتجات للعاملين.

(8) التجارة الإلكترونية من الحكومة إلى المواطنين Governement to Citizens G2C

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وطبقاً لهذا النوع من التجارة الإلكترونية، تقوم وحدة حكومية بشراء وبيع وتوفير وتسليم السلعة والخدمات والمعلومات إلى المواطنين.

(9) التجارة التعاونية Collaborative Commerce

وتعتبر التجارة التعاونية بمثابة تطبيق لأنظمة المعلومات بين المنظمات وشركاء الأعمال وأطراف التحالف الآخرين.

(10) التجارة المحمولة Mobile Commcerce (M-Commerce)

عندما تتم التجارة الإلكترونية بطريقة لاسلكية Wireless، فإنها تسمى التجارة المحمولة أو النقالة.

لمحة تاريخية مختصرة عن التجارة الإلكترونية:

بدأ أول استخدام للإنترنت عام 1961 في المجالات العسكرية وظهر أول تطبيق للتجارة الإلكترونية في بداية السبعينيات عندما ظهرت ابتكارات مثل التحويل الإلكتروني للأموال Electronic Fund Transfers (EFT). ولقد اقتصرت تلك التطبيقات على الشركات الكبيرة والمؤسسات المالية، تلى ذلك ظهور التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)، حيث امتدت التعاملات المالية الإلكترونية إلى مجالات أخرى مثل المصانع، وأدى هذا إلى توسيع قاعدة المنظمات والمؤسسات المشاركة في هذا النوع من التعاملات الإلكترونية، وبدأت تظهر تطبيقات جديدة للتجارة الإلكترونية مثل تجارة الأسهم والسندات وأنظمة الحجز في الطائرات والفنادق، وكانت تلك الأنظمة بمثابة تطبيقات لأنظمة المعلومات بين المنظمات وأدركت المنظمات القيمة الاستراتيجية لهذه الأنظمة.

ومع بداية الاستخدام التجاري للإنترنت وسعي المستخدمين للمشاركة في www في منتصف التسعينيات، ظهر مصطلح التجارة الإلكترونية، واتسعت

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

تطبيقاتـه. ويعتبـر تطـوير الشـبكات الحديثـة والبروتوكـولات والبرمجيـات والمواصفات العالية هو السبب الأول لانتشار التجارة الإلكترونية، وبالذات في مجال المتصفحات browsar، والتي تساعد على التعرف على المعلومات التي يريدها المستخدم، والخادم server، وهو عبارة عن حاسب مركزي يؤدي دور الخادم. أما الأسباب الأخرى لانتشار التجارة الإلكترونية فهي زيادة المنافسة وضغوط الأعمال الأخرى.

ومنذ عام 1995 شهد مستخدمي الإنترنت تطوير العديد من التطبيقات المبتكرة والتي تراوحت بين الإعلانات التفاعلية والخبرات الحقيقية التخيلية. وتقريباً فإن كل المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم في العالم لها مواقع إلكترونية على شبكات الإنترنت. وتحتوي العديد من هذه المواقع على عشرات الالاف من الصفحات والروابط والاتصال بمواقع وشركات ومؤسسات أخرى. وفي عام 1999 تحولت التجارة الإلكترونية من التجارة بين المنظمة والعملاء إلى تجارة بين المنظمات.

طبيعـة التـداخل بـين مجـالات التجـارة الإلكترونيـة interdisciplinary nature of EC

يعتبر مجال التجارة الإلكترونية أحد الميادين الحديثة، ويشهد تطوراً في الأساس النظري والعلمي للميدان. وتوضح مراجعة نماذج وأطر التجارة الإلكترونية أن المجال يعتمد على العديد من الميادين الدراسية:

1- التسويق:

تناسب العديد من قضايا التسويق التقليدي (غير الإلكتروني) مجال التجارة الإلكترونية، مثل منافع وتكاليف الإعلانات واستراتيجيات الإعلان. علاوة على ذلك، هناك قضايا متميزة مثل استراتيجيات التسويق الإلكتروني وغيرها.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- علوم الحاسب الآلي:

وتشتمل على العديد من القضايا الخاصة بالبنية التحتية للتجارة الإلكترونية والتي تم الإشارة إليها في إطار عمل التجارة الإلكترونية، وتتضمن عناصر لغات الحاسب، والأمان، وجرائم الحاسب، والشبكات، والتوافق، والبرامج، وغيرها.

3- سلوك المستهلك:

يعتبر سلوك المستهلك عنصراً حيوياً في نجاح التجارة الإلكترونية من المنظمة إلى العميل B2C، وأيضاً سلوك البائعين. ومن أمثلة القضايا البحثية الهامة في هذا الصدد هي العلاقة بين الثقافة القومية وبين اتجاهات المستهلك في الأسواق الإلكترونية، وقبول المستهلك لهذا الإطار الجديد في التعامل مع المنظمات، وغيرها.

4- التمويل:

تعتبر أسواق المال والبنوك أحد الأطراف الرئيسة في التجارة الإلكترونية، وذلك لأن المدفوعات تشكل جزء جوهري من الصفقات الإلكترونية. وتعتبر قضايا البطاقات الذكية، والدفع في مجال أسواق الأسهم والسندات عينة من الموضوعات المتعلقة بجوانب التمويل في التجارة الإلكترونية.

5- الاقتصاد:

تتأثر التجارة الإلكترونية بالقوى الاقتصادية ولها تاثير كبير على الاقتصاد المحلي والدولي، ويبحث الاقتصاديون حالياً في تطبيقات الاقتصاد الجزئي على تخطيط التجارة الإلكترونية، والتأثير الاقتصادي للتجارة الإلكترونية على الشركات.

6- نظم المعلومات الإدارية:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

عادة يعتبر قسم نظم المعلومات هو المسئول عن نشر التجارة الإلكترونية في المنظمات. ويغطي هذا الميدان قضايا مثل تحليل وتصميم النظم وتكامل الأنظمة وتخطيط وتنفيذ وضمان أمان التجارة الإلكترونية وكذلك أنظمة الدفع.

7- المحاسبة والمراجعة:

تتشابه بعض قضايا المحاسبة التقليدية (غير الإلكترونية) مع قضايا المحاسبة في ظل أنظمة التجارة الإلكترونية، وهناك أيضاً جوانب اختلاف كبيرة، على سبيل المثال، وتمثل ضبط وتدقيق ومراجعة العديد من المعاملات الإلكترونية أحد التحديات الرئيسية أمام مهنة المحاسبة.

8- الإدارة:

تحتاج جهود التجارة الإلكترونية إلى إدارة جيدة، وبسبب الطبيعة المتداخلة لمجالات التجارة الإلكترونية، فإن إدارتها قد تتطلب مداخل ونظريات جديدة تماماً.

9- قوانين الأعمال والأخلاقيات:

تعتبر القضايا القانونية والأخلاقية في غاية الأهمية بالنسبة للتجارة الإلكترونية، وبالذات في الأسواق العالمية. ومن أبرز هذه الاشكاليات قضايا الخصوصية وحقوق الملكية الفكرية.

10- مجالات أخرى:

هناك مجالات أخرى هامة للتجارة الإلكترونية مثل اللغويات والترجمة، وبحوث العمليات، والإحصاء، والسياسات العامة، والهندسة، والصحة، والاتصالات، والتسلية وغيرها.

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

فشل التجارة الإلكترونية

منذ عام 1999، فشل عدد كبير من الشركات التي تطبق التجارة الإلكترونية وبالذات e-tailing، كما أن العديد من مبادرات التجارة الإلكترونية في منظمات click and motor لم تستمر. فهل يعني هذا أن التجارة الإلكترونية مجرد كلام buzzword وأن أيامها معدودة. بالتأكيد الإجابة بالنفي. فلقد اكتسب مجال التجارة الإلكترونية مصداقية في الشركات التي اختبرت مختلف نماذج الأعمال والهياكل الإدارية وتطبيقات التجارة الإلكترونية بصورة جيدة. فمعظم شركات التجارة الإلكترونية مثل amazon.com تحقق أرباح كبيرة ولكن توسع عملياتها ونطاقها يلتهم جزءاً كبيراً منها. وبالفعل بدأت تحقق العديد من الشركات أرباحاً صافية تعزى إلى استخدام التجارة الإلكترونية كما سيرد لاحقاً في هذا الفصل.

مستقبل التجارة الإلكترونية:

في عام 1996 تنبأت مؤسسة مؤسسة forrester search أن حجم التجارة الإلكترونية من المنظمة للمستهلك B2C سوف تكون 6.6 بليون في عام 2000 بدلاً من 518 مليون عام 1996، ثم تحولت هذه الأرقام لتكون 20 بليون. في عام 1997 كان حجم تجارة بين المنظمات B2B 20 بليون من خلال الإنترنت. وعموماً تختلف التنبؤات عن حجم التجارة الإلكترونية الآن، حيث يقدر أن يكون حجم التسوق الإلكتروني بين المنظمات B2B ما بين 2-7 تريليون. علاوة على ذلك، فإن بعض تطبيقات التجارة الإلكترونية مثل المزادات auctions، وتجارة الأسهم تنمو بمعدل يتراوح ما بين 15 إلى 25% شهرياً. ويتوقع أن يصل حجم مستخدمي الإنترنت في العام إلى 750 مليون عام 2008، كما يتوقع الخبراء أن يتسوق 50% من مستخدمي الإنترنت في الدول المتقدمة إلكترونياً.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المنافع والقيود على التجارة الإلكترونية:

منافع التجارة الإلكترونية

تعد التجارة الإلكترونية أحد الاختراعات القليلة في تاريخ البشرية التي جلبت منافع كثيرة جداً. فالطبيعة العالمية للتكنولوجي، وفرص الوصول إلى مئات الملايين من البشر، والطبيعة التفاعلية، والإمكانيات المتعددة لاستخدامها، والنمو السريع للبنية الأساسية المرتبطة بها وبالذات على المواقع الإلكترونية يؤدي إلى العديد من المنافع على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع. ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك بالقول أن الثورة التي أحدثتها التجارة الإلكترونية تعدل بل تفوق التغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية (Clinton & Gore, 1997).

أولاً: منافع التجارة الإلكترونية للمنظمة:

1- أدت التجارة الإلكترونية إلى توسيع الأسواق لتشمل الأسواق القومية والدولية. حيث تستطيع الشركة الوصول إلى عدد كبير من المستهلكين وإلى أحسن الموردين وأكثر شركاء الأعمال استقراراً على مستوى العالم بالحد الأدنى من رأس المال.

2- أدت التجارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف توليد وتشغيل وتوزيع وتخزين واسترجاع المعلومات المعتمدة على الأوراق والطرق اليدوية. فلقد أدت التجارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف الشراء بالشركات بنسبة 85%.

3- تؤدي التجارة الإلكترونية إلى التغلب على المشاكل في سلسلة التوريد مثل الزيادة الكبيرة في المخزون، والتأخير في التسليم. ويتوقع أن تحقق صناعة السيارات عشرات الملايين من الدولارات من جراء تنفيذ التجارة الإلكترونية وما يصاحبها من انخفاض في المخزون.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4- تسمح التجارة الإلكترونية بالقيام بتقديم منتجات غير نمطية، وبالتالي تسهل من عمليات تعديل المنتج لكي يقابل احتياجات العميل، ومثال ذلك ما تقوم به شركة Dell كما أشرنا من قبل.

5- تسمح التجارة الإلكترونية باستخدام نماذج مبتكرة في ميدان الأعمال ويحقق هذا ميزة تنافسية للمنظمات.

6- تسمح التجارة الإلكترونية بدرجة عالية من التخصص لم تكن اقتصادية في ظل التجارة التقليدية، على سبيل المثال، فإن المحل الذي يبيع لعب الكلاب يمكن أن يعمل من خلال الإنترنت على dogtoys.com، ولكن في ظل الأعمال التقليدية السابقة لم يكن وجود هذا المجال مجدي نظراً لقلة عدد العملاء.

7- تؤدي التجارة الإلكترونية إلى خفض الوقت بين دفع الأموال وتلقي السلع والخدمات.

8- تدعم التجارة الإلكترونية عمليات إعادة الهندسة في المنظمات، حيث يؤدي تغير العمليات إلى زيادة إنتاجية رجال البيع وعمال المعرفة والإدارة بنسبة تزيد عن 100%.

9- تؤدي التجارة الإلكترونية إلى تخفيض تكلفة الاتصالات، فالإنترنت من أرخص وسائل الاتصال.

10- تسمح التجارة الإلكترونية بتخفيض تكاليف الشراء بنسبة 85%، ويؤدي ذلك إلى تخفيض أسعار شراء المنتج بنسبة تتراوح من 5% إلى 15%، كما تؤدي إلى تخفيض دورة العمل بأكثر من 50%.

11- تساعد الشركات على التفاعل عن القرب مع المستهلكين، ويؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية إدارة العلاقات مع المستهلك وزيادة فاعليتها.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

12- علاوة على ما سبق، تؤدي التجارة الإلكترونية إلى منافع أخرى مثل تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة، وتحسين خدمات العملاء، وتبسيط العمليات، والوصول إلى مزيد من شركاء الأعمال، وتخفض من وقت الوصول إلى الأسواق، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كما تؤدي إلى تخفيض التكاليف الورقية، وتسهل الوصول إلى المعلومات، وتخفض من تكاليف النقل وتؤدي إلى زيادة المرونة.

وفيما يلي بعض الأمثلة على الوفورات التي حققها استخدام التجارة الإلكترونية (Turban, et al., 2001).

- تبلغ تكلفة إصدار تذكرة طيران باستخدام المواقع الإلكترونية 1 دولار أما في ظل الأنظمة التقليدية كانت التكلفة 8 دولار.
- تبلغ التكاليف الإدارية لإصدار الفاتورة 1.6 دولار، وفي ظل الاستخدام الإلكتروني تقل إلى النصف.
- انخفضت تكاليف تحديد المواعيد باستخدام التليفونات بنسبة 90% إذا استخدمت الإنترنت.
- تبلغ تكلفة إصدار الحكومة الأمريكية لشيك ورقي 43 دولار أما إرسال المدفوعات إلكترونياً فيتكلف فقط 0.02 دولار.

ثانياً: منافع التجارة الإلكترونية للمستهلكين:

1- تسمح التجارة الإلكترونية للمستهلكين بالتسوق على مدار العام لمدة 24 ساعة يومياً وعلى مدار 7 أيام أسبوعياً.

2- تسمح التجارة الإلكترونية بمزيد من الاختيارات أمام المستهلكين سواء المحلات أو المنتجات.

الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- كثيراً ما توفر التجارة الإلكترونية المنتجات بأسعار رخيصة من خلال التسوق من محلات كثيرة، كما تسمح بعمليات المقارنة.

4- تسمح التجارة الإلكترونية بالتسليم والوصول السريع للمنتجات وبالذات إذا كانت تلك المنتجات رقمية.

5- يستطيع المستهلك الحصول على معلومات كثيرة وتفصيلية عن المنتج وبسرعة بدلاً من إنفاق الأيام والأسابيع والشهور.

6- تسمح التجارة الإلكترونية بالمشاركة في المزادات التخيلية عبر الإنترنت، ويسمح ذلك للبائع أن يبيع المنتجات بسرعة.

7- تسمح التجارة الإلكترونية للمستهلك أن يتفاعل مع المستهلكين الأخرين من خلال المجمعات الإلكترونية ويتبادل معهم الأفكار والخبرات.

8- تسهل التجارة الإلكترونية من المنافسة، ويؤدي ذلك إلى انخفاض كبير في الأسعار بالنسبة للمستهلك.

ثالثاً: منافع التجارة الإلكترونية على مستوى المجتمع:

1- تسمح للأفراد أن يعملوا من منازلهم، وبالتالي يقل السفر للعمل أو التسوق، ويؤدي ذلك إلى تخفيض مشاكل المرور وتخفيض مستوى التلوث.

2- أشرنا إلى أن التجارة الإلكترونية تسمح ببيع السلع بأسعار منخفضة ويحقق ذلك وفورات للمستهلك تجعله يحسن من مستوى المعيشة.

3- تؤدي إلى تمتع الأفراد في دول العالم الثالث وفي المناطق الريفية بمنتجات وخدمات لم تكن متاحة من قبل، ويشتمل ذلك على فرص الحصول على درجات علمية أو مهارات فنية ومهنية.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

4- يستطيع الأفراد تلقي الكثير من الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم بتكلفة أقل وجودة أعلى. على سبيل المثال، توفر التجارة الإلكترونية لأطباء الريف فرصة الوصول إلى معلومات تساعدهم في علاج المرضى بصورة أفضل.

القيود على التجارة الإلكترونية

أولاً: القيود الفنية

1- مازالت هناك مشاكل تتعلق بالأمان والمصداقية والمعايير والاتصالات.

2- مازالت الاتصالات غير فعالة في الكثير من المناطق في العالم.

3- مازالت أدوات تطوير البرمجيات في حاجة إلى دعم كبير.

4- صعوبة إجراء تكامل بين شبكات الإنترنت وبرمجيات التجارة الإلكترونية مع التطبيقات وقواعد البيانات الأخرى.

5- قد يحتاج الموردين إلى متصفحات webservers وخادم servers وشبكات network، وعناصر البنية التحتية الأخرى.

6- قد لا تتوافق برمجيات التجارة الإلكترونية مع بعض الأجزاء المادية أو المكونات الأخرى المتاحة في المؤسسات.

ثانياً: القيود غير الفنية

1- التكاليف الباهظة التي يتطلبها تطوير التجارة الإلكترونية داخل الشركة. وتؤدي الأخطاء الناتجة عن قلة الخبرة إلى تأخير وأعطال ومشاكل. ورغم أن هناك فرص كبيرة لعمليات الاسناد في تطوير التجارة الإلكترونية، ولكن أين وكيف ولمن يتم إسناد هذه المهمة الإستراتيجية، وهذه قضايا ليست سهلة. علاوة على ذلك، فإن تبرير تنفيذ نظام للتجارة

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الإلكترونيـة يتطلـب التعامـل مـع المنـافع غيـر الملموسـة مثـل المنـافع الخاصة بخدمة العملاء والتوفير في تكاليف الإعلانات وغيرها.

2- يعتبر الأمان والخصوصة مسألة هامة بالنسبة للمستهلك، وبالذات قضية الأمان، والتي يتم إدراكها على أنها الأكثر خطورة على الإطلاق. وتواجه صناعة التجارة الإلكترونية مهمة صعبة في إقناع المستهلكين بالتعامل عبر الإنترنت.

3- عـادة لا يثـق المسـتهلك فيمـا هـو غيـر معلـوم، وبالتـالي فـإن تحـول المستهلك تجاه المحلات الإلكترونية والافتراضية مازال صعباً. وبالذات فيما يتعلق بالأمان المرتبط باستخدام النقود الإلكترونية.

4- عادة يرغب المستهلك في لمس الأشياء وفحصها وبالذات الملابس حتى يعلم ماذا يشتري على وجه التحديد، وخصوصاً لدى السيدات، وعادة ما يرغبن في التسوق من خلال المحلات المادية كما اشارت لذلك دراسات التسويق الإلكتروني في الولايات المتحدة.

5- مازالت هناك العديد من القضايا القانونية التي لم تحل بعد، وفي كثير مـن الحـالات، فـإن القوانين والقواعد الحكوميـة القائمـة لم يـتم تعديلها بصورة كافية للتعامل مع معطيات التجارة الإلكترونية.

6- مازال ميدان التجارة الإلكترونية يشهد تطوراً وتغيراً سريعاً، وينظر العديد من الأفراد إليها بحذر حتى تستقر أوضاعها قبل أن يقرروا التعامل من خلالها.

7- لا يوجد خدمات داعمة كافية في مجال التجارة الإلكترونية، على سبيل المثال هناك مشاكل في مجال الضرائب وتطبيقها على معاملات التجارة الإلكترونية، كما أن الخبرات المتاحة في هذا الموضوع محدودة.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

8- قد لا يبرر حجم التجارة الإلكترونية على مستوى المحل أو المؤسسة استخدامها، حيث لا يوجد عدد كافي من البائعين والمشترين بما يبرر تشغيل أنظمة التجارة الإلكترونية.

9- يخشى البعض أن التجارة الإلكترونية تخفض التفاعلات الاجتماعية وجهاً لوجه، وبالتالي تؤثر على العلاقات الإنسانية.

10- مازال الوصول إلى الإنترنت مكلف في بعض مناطق العالم وصعب بالنسبة للكثير من المستهلكين.

ورغم هذه القيود، فإن التجارة الإلكترونية تتوسع بصورة كبيرة، على سبيل المثال فإن عدد الأفراد في الولايات المتحدة المتعاملون في بيع وشراء الأسهم إلكترونياً كان 300.000 في عام 1996 ثم وصل 17 مليون عام 2001، وفي كوريا فإن 60% من التعاملات في أسواق الأسهم تتم إلكترونياً عام 2001 فيما كانت هذه النسبة 2% عام 1998، وغيرها. ومع التراكم في الخبرة والتحسن في التكنولوجي، سوف تزداد نسبة المنافع إلى التكاليف في مجال التجارة الإلكترونية، ويؤدي ذلك إلى زيادة نسبة تبني التجارة الإلكترونية.

ونود الإشارة إلى أن المنافع التي عرضناها قد لا تكون كافية من وجهة نظر الشركة لتنفيذ نظم التجارة الإلكترونية. ولكن الحقيقة أن ضغوط الأعمال سوف تجبر العديد من الشركات والمؤسسات على التعامل في التجارة الإلكترونية ونشاط الأعمال الإلكتروني، بالإضافة إلى خصائص العمل في ظل الاقتصاد الرقمي.

بعض القضايا الإدارية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية:

تثير التجارة الإلكترونية العديد من القضايا لإدارة المنظمات، ومن أهم هذه القضايا ما يلي:

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

1- هل هي حقيقة؟

بالنسبة لأولئك الذين لا يتعاملون في مجال عالم الأعمال الإلكتروني، فإن أول سؤال يتبادر إلى الذهن، هل هذه حقيقة أم خيال. والواقع أن الأمر حقيقي، فإذا سألت أي فرد له سابق خبرة في البنوك المنزلية أو الشراء الإلكتروني للأسهم أو الكتب، فسوف يوضح لك خبرته الشخصية.

2- كيف يمكن تقييم مدى أهمية وخطورة ضغوط الأعمال؟

أحسن طريقة لذلك هي سؤال المؤسسات البحثية المتخصصة. ومن الأهمية أيضاً أن تكون الإدارة على وعي بما يحدث في الصناعة بصفة عامة.

3- ما هي استراتيجية الشركة تجاه التجارة الإلكترونية؟

هناك ثلاث استراتيجيات هي القيادة، والانتظار، والتجريب. وهناك قضايا مثل تكاليف ومنافع التجارة الإلكترونية، وتكامل التجارة الإلكترونية مع مجالات الأعمال الأخرى والاسناد، وقضايا مقاومة التغير. علاوة على ذلك ما هي الأولويات في ميدان التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

4- لماذا يعتبر مجال التجارة الإلكترونية بين المنظمات جذاب وهام؟

مقارنة بالتجارة الإلكترونية بين المنظمة والعميل والتي تواجه مشاكل عديدة مثل صراع قنوات التوزيع مع الموزعين الحاليين بسبب فقدان العديد من المشترين، فإن نموذج التجارة الإلكترونية بين المنظمات أسهل في تنفيذه. حيث تستطيع العديد من الشركات أن تبدأ في عمليات البيع والشراء الإلكتروني في غضون أيام قليلة من خلال الارتباط بالأسواق الإلكترونية. وتكمن المشكلة في معرفة السوق الواجب الارتباط به ودخوله.

5- ما هي القضايا الأخلاقية القائمة في مجال التجارة الإلكترونية؟

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

يواجه استخدام التجارة الإلكترونية العديد من القضايا الأخلاقية، وتتراوح بين قضايا تقصى أنشطة العملاء على الإنترنت لكي يرسل إعلانات تجارية للمستهلكين أو غزو خصوصية ملايين المستهلكين. ولأن الميدان حديث، فليس هناك حصيلة كافية من الحلول للتعامل مع القضايا الأخلاقية في مجال التجارة الإلكترونية.

6- كيف يمكن تجنب الفشل في مجال التجارة الإلكترونية؟

شهد عام 2000 فشل العديد من مشروعات التجارة الإلكترونية داخل الشركات، وكذلك فشلت العديد من شركات الإنترنت. وعلى اية حال، فإن نضج صناعة الإنترنت ونموها يتطلب العمل الدؤوب. فمنذ حوالي 100 عام، حاولت مئات الشركات في الولايات المتحدة تصنيع السيارات، وفشلت كلها إلا عدداً محدوداً منها. والشيء المهم هو التعلم من الفشل.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الفصل الثاني عشر

أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية

الأهداف التعليمية للفصل:

1- تنمية مدارك الطالب حول الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

2- تنمية مدارك الطالب لدور الاخلاق والمسؤولية الإجتماعية في تحقيق أهداف منظمات الأعمال

3- تعريف الطالب بأهمية الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في حل مشاكلها وتحقيق التوازن بين اهداف كافة أطراف التعامل.

محاور الفصل

1- أخلاقيات الأعمال وكيفية اتخاذ قرار أخلاقي

2- المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال

3- نماذج من تجارب المسؤولية الاجتماعية لبعض الشركات العالمية

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

التسمم في "جاك أن ذا بوكس" (أخلاقيات مثيرة



في بداية عام 1993، لاحظ المسئولون في بعض مستشفيات سياتل بالولايات المتحدة الأمريكية زيادة كبيرة في الإصابة بعدوى القولون البكتيرية. وتتواجد البكتيريا المسببة لهذه العدوى في اللحوم غير المطهية جيداً. وتضم أعراض هذه العدوى الحمى الشديدة، والإسهال والقيء. وفي حالة الشباب قد تصبح العدوى مميتة. ولقد كان معظم ضحايا تفشي هذه العدوى من الشباب، وكان الكثير منهم في حالة خطرة. ولقد لاحظ علماء الأوبئة سريعاً عنصراً مشتركاً، إذ وجدوا أن معظم الضحايا قد تناولوا الهامبورجر في المطاعم المحلية "جاك إن ذا بوكس" (أحد مطاعم الوجبات السريعة بالولايات المتحدة الأمريكية) قبل فترة قليلة من سقوطهم مرضى وسارعت شركة "فودميكر" الشركة الأم "لجاك إن ذا بوكس" إلى إصدار بيان تنكر فيه أن اللحوم المقدمة في مطاعمها غير كاملة النضج أو الطهي. وفي نفس الوقت أنحت باللوم على المورد الذي قام بتوريد لحوم فاسدة للمطاعم. وبدوره ألقى المورد بالكرة في ملعب هذه المطاعم. وبينما كانت شركة فود ميكر ومورِدها يتبادلون السباب والشتائم، ارتفع عدد المصابين بالعدوى إلى 200 وأضحى أطفال كثيرين في حالة مرضية حرجة. وعقب ذلك أعلن مفتشو الصحة في واشنطن أن تلك المطاعم المحلية (جاك إن ذا بوكس) كانت تطهي الطعام عند درجة 140 فهرنهايت، بأقل 15 درجة عن المعدل القياسي الذي تعين العمل به منذ مارس 1992 في الولاية. وتذرعت شركة فودميكر بأنها لم تتلق أي إخطار يفيد بتغيير المعدل منذ ذلك التاريخ. وعندما قدم مسئولو القسم الصحي نسخة من هذا الإخطار الذي أرسل إلى تلك المطاعم المحلية، غيرت شركة فودميكر موقفها. ووفقاً لما قاله روبرت نيوجنت رئيس شركة جاك إن ذا بوكس، أنه قد تم تسلم الإخطار، ولكن نائب الرئيس الذي كان مسئولاً عن إخطار المطاعم المحلية لم يقم بواجبه حيال ذلك. وأضاف الرئيس أنه بصدد اتخاذ إجراءات تأديبية بحق نائب الرئيس الذي رفض إعلان أسمه.

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وفي ذلك الوقت ارتفع عدد الأطفال المصابين بالعدوى إلى 450 طفلاً، ولقي طفل حتفه، ودخل عدد كبير منهم في غيبوبة، ووصف آخرون بأنهم في حالة حرجة. وفي هذه المرحلة عرضت تلك المطاعم أن تقوم بدفع تكاليف العلاج في المستشفيات، مقابل أن يوقع أولياء أمور الأطفال على إقرارات يلتزمون بموجبها بالتنازل عن حقوقهم في مقاضاة هذه المطاعم، إلا أن هذا الطلب قوبل بعاصفة من الغضب، واضطرت شركات المطاعم هذه إلى تغيير موقفها مرة أخرى، وقبلت بدفع كامل تكاليف العلاج دون طلب أي إقرارات.

وبحلول فبراير 1993 انتهت أسوأ ما في هذه الموجة الوبائية، إلا أن آثارها بدأت تترك بصماتها على فودميكر. إذ تدهورت مبيعات مطاعم جاك إن ذا بوكس على مستوى البلاد بنسبة 35% خلال أول إسبوعين من فبراير، وفقدت مطعماً جديداً في عام 1993. ولكن يبدوا أن الذي أوقع أذى وضرر حقيقي على شركة فودميكر لم يكن بسبب تفشي العدوى نفسها ولكن محاولات الشركة المستميتة للتخلص من المسئولية وتحميلها لأطراف أخرى ومحاولاتها المعيبة المستفزة لربط مساعدات العلاج المالية بالحصول على إقرارات بالتنازل عن حق التقاضي من قبل المتضررين. وذلك خرجت الشركة من هذه الأزمة بسمعة مشوهة ومبيعات منهارة.

بعد قراءة هذا الفصل، قم بتحليل هذه الحالة مع تحديد العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذا الموقف لشركة فودميكر. وقم بإقتراح كيف لهذه الشركة أن تحسن من سمعتها وتحقيق وضع سوقي أفضل يمكنها من إستعادة أرباحها المفقودة، بل يمكنها من زيادة مبيعاتها.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

مقدمة

أي تصرف تتخذه الشركة يؤثر حتماً على رفاهية جميع الأطراف ذات المصلحة المتمثلين في الموظفين، والموردين، والعملاء، وحملة الأسهم، والجماعات والتنظيمات المحلية، والجمهور بصفة عامة. وبينما يتعين على المنظمة التي تدعم رفاهية ومصالح بعض الجماعات ذات المصلحة، قد تضر بمصالح الآخرين. وعلى سبيل المثال، قد يقرر أحد صناع الصلب والذي يواجه انخفاضاً في الطلب وفائضاً في الطاقة الإنتاجية، إغلاق إحدى منشآت صناعة الصلب التي تعتبر بمثابة مصدر للتوظيف والعمل الرئيسي في مدينة صغيرة. ورغم أن هذا الإجراء قد يتوافق مع هدف تعظيم عوائد حملة الأسهم، إلا أنه قد يترتب عليه فقدان آلاف الأفراد لوظائفهم، وموت هذه المدينة. هل هذا القرار أخلاقي؟ وهل هو التصرف الصحيح مع مراعاة التأثير المحتمل على الموظفين والمجتمع الذي يعيشون فيه؟. وهنا يجب على المديرين أن يوازنوا بين هذين الأمرين التكلفة والعائد. وعليهم أن يقرروا عما إذا كانوا يعتزمون الاستمرار في ذلك، ليس فقط من جانب المزايا الاقتصادية التي ممكن أن تتحقق، ولكن أيضاً فيما يختص بالتداعيات الأخلاقية، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المختلفة على بعض الجماعات ذات المصلحة.

الغرض من الأخلاق في مجال الأعمال:

أن الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لنتعلم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتصرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الإستراتيجية. إن معظمنا يتمتع بحاسة تحديد ما هو الصواب وما هو الخطأ. إننا نعرف بالفعل أن الكذب والسرقة والغش خطأ، ونعرف أنه من الخطأ أن نتصرف بطريقة من شأنها تعريض حياة الآخرين للخطر. وتلك القيم الأخلاقية تُغرس فينا منذ الصغر من خلال وسائل

جميع الحقوق محفوظة. الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

اجتماعية رسمية وغير رسمية. والمشكلة مع ذلك، في أنه بالرغم من أن معظم المديرين يلتزمون بهذه المبادئ الأخلاقية في حياتهم الخاصة، إلا أن البعض يفشل في تطبيقها في حياتهم العملية والمهنية، وأحياناً يترتب على ذلك عواقب وخيمة.

الأطر الأخلاقية:

تعرف الأطر الأخلاقية على أنها **"تلك النظام الخاص بالأفراد والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء، وما هو صحيح، وما هو خاطئ، وما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد"** (Sharplin, 1985).

والواقع أن قضية الأخلاق هي قضية كل فرد في المجتمع. ولقد قدم شاربلين نموذجاً جيداً لتفسير الأطر الأخلاقية وكيفية تأثيرها على المنظمات في المجتمع. ويعبر الشكل رقم (1-12) عن هذا النموذج.

شكل رقم (1-12) نموذج الأطر الأخلاقية

المصدر: Sharplin, A., Strategic Management, 1985

ووفقاً لهذا النموذج فإن هناك قواعد تستند إليها عندما نقرر ما هو الصحيح وما هو الخاطئ وتؤدي هذه القواعد إلى تكوين اعتقادات لدى الأفراد حول ما هو خاطئ وما هو الصحيح، وتؤدي مثل هذه الاعتقادات إلى التصرفات السلوكية الظاهرة.

- **قواعد ومصادر لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ**

تتمثل القواعد أو المصادر التي يعتمد عليها الفرد في تقرير ما هو خاطئ وما هو صحيح فيما يلي:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمساءلة القانونية

1. أول هذه المصادر هي الكتب السماوية التي أنزلها الله سبحانه وتعالى متمثلة في القرآن والسنة، أو في الإنجيل، أو في التوراة، وغيرها.
2. وثاني هذه المصادر يتمثل في ذلك الصوت الضعيف داخل الإنسان والذي يطلق عليه أسم "الضمير" بصرف النظر عن اعتبار الضمير خلية فطرية وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان أو نتاج للعمليات الاجتماعية.
3. الجماعات المؤثرة مثل الوالدين، والأصدقاء، والزملاء في العمل.
4. ويأتي المصدر الرابع متمثلاً في مجموعة القوانين التي تجرم بعض أنواع السلوك وتعتبرها سلوكاً غير أخلاقي.

- **الاعتقادات الخاصة بالأفراد حول ما هو صحيح وما هو خاطئ**

قد يقول البعض بأن اعتقاد الفرد بأن أنواعاً محددة من السلوك تعد مقبولة له تعني أن هذا الفرد يعتبر هذه الأنواع من السلوك أنواعاً أخلاقية. وبصفة عامة فإن على الفرد أن يكون مسئولاً عن الانتفاع من هذه المصادر التي تحدد ما هو السلوك الصحيح وما هو السلوك الخاطئ.

- **السلوك الظاهر**

ان مدى المطابقة بين السلوك الظاهر واعتقادات الفرد عن ما هو صحيح أم خطأ يحدد هل هذا السلوك اخلاقي أم لا. فإن المنظمات التي تعمل في ظل المنافسة تعمل دائماً أن تحقق مكاسبها على حساب هذا المنافس حتى لو أدى ذلك إلى إيذائه اقتصادياً بصورة شديدة جداً مثل محاولة دفعه للخروج من السوق.

أنواع الأخلاق:

إن قوة العلاقة بين القواعد والمصادر المحددة لما هو صحيح وما هو خاطئ وبين الإعتقادات الخاصة بالأفراد حول ما هو صحيح وما هو خاطئ تمثل النوع الأول من الأخلاق Type I Ethics أما النوع الثاني من الأخلاق

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

Type II Ethics فهو يعبر عن قوة العلاقة بين ما يؤمن به الفرد من قواعد أخلاقية وبين سلوكه الفعلي. يمكن أن نجد نوعان من الخطأ:

1. **خطأ من النوع الأول** والذي يظهر عندما يؤمن الفرد بقواعد سلوكية تتعارض مع ما تقوله المصادر الخاصة بقواعد السلوك الأخلاقي.
2. أما **الخطأ الثاني** فهو يظهر عندما يؤمن الفرد بتصرفات أخلاقية معينة ولكنه لا يلتزم بها في سلوكه الفعلي. وبصفة عامة فأن الفرد لا ينظر إليه على أنه صاحب أخلاق حميدة إلا إذا التزم بالنوعين من الأخلاق. أي عندما يطبق ما يؤمن به مع مصادر الأخلاق، وعندما يعمل بما يؤمن به. فالمدير الذي يؤمن بضرورة المحافظة على البيئة من التلوث، ولكنه يلوثها بالفعل هو يرتكب خطأ من النوع الثاني ولا يمكن وصفه بأنه ذو سلوك أخلاقي.

ويعبر الجدول رقم (12-1) عن بعض التصرفات الأخلاقية والأخرى غير الأخلاقية بالمنظمة. والواقع أن هذه التصرفات تتوافق مع كل مصادر تكوين الأخلاق للأفراد، وأيضاً تعد من التصرفات المقبولة في كل أنواع المنظمات.

جدول رقم (12-1)

يوضح بعض التصرفات الأخلاقية واللاأخلاقية في المجتمعات المتحضرة

التصرفات الصحيحة أو الأخلاقية	التصرفات غير الصحيحة أو غير الأخلاقية
الحفاظ على البيئة، والحد من تلوثها	تلويث البيئة، التضحية بالمستقبل لصالح الحاضر
التعاون ومساعدة الزملاء والمرؤوسين	الانانية، وحجب المعلومات وعدم مساعدة الآخرين
التفاني في العمل	التهرب من العمل
الوفاء بالالتزامات والأمانة	السرقة والرشوة وخيانة الأمانة والثقة وارتكاب الأعمال الفاضحة
نشر المعلومات الصحيحة عن المنتج والشركة احترام وخصوصية العملاء	الغش التجاري استغلال معلومات العملاء في اغراض غير شرعية

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

احترام الآخرين وتقدير جهودهم	توبيخ الآخرين وعدم تقدير جهودهم
التركيز على النتائج طويلة الأجل	العمل على بث الفوضى، مخالفة القوانين

إن السياسات، والتطبيقات اليومية التي تقوم بها المنظمة، ووجود القيادة التي تعرف ما هو الصحيح وما هو الخاطئ يُمَكنِها من أن تحدد لنفسها أطاراً أخلاقياً تعمل في ظله. فسياسات الباب المفتوح التي تتبعها بعض الإدارات، وتوافر نظام للشكوى والتظلمات للعاملين، والبرامج الخاصة بالتعويضات العادلة للعاملين، والبرامج الخاصة بالتدريب والتنمية للأفراد ... وغيرها تعبر عن رغبة الإدارة في ممارسة ما هو صحيح من وجهة نظر المنظمة.

تشكيل المناخ الأخلاقي:

لتعزيز الوعي بأن القرارات داخل المنظمة تنطوي على بعد أخلاقي، فإنه يتعين على الشركة تهيئة مناخ تنظيمي يؤكد على أهمية الأخلاق. وهذا يتطلب على الأقل ثلاث خطوات:

1- يجب على مديري القمة أن يستخدموا موقعهم القيادي في تجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها. " وعلى سبيل المثال: في شركة، هيولت باكارد، قام كل من بل هيولت ودافيد باكارد مؤسسا الشركة بنشر مجموعة من القيم عرفت بمنهج اتش بي "hp"، الذي يجري من خلاله إدارة العمل داخل الشركة وفي تعاملها مع الآخرين، والذي يتضمن مكون أخلاقي هام، ومن بين أمور أخرى فإنهما يؤكدان على الحاجة إلى الثقة في الناس واحترامهم، وفي الاتصال المفتوح، والاهتمام بشئون الموظف الفرد. ومادامت تلك القيم التي يعمل بها فستعمل على مساعدة المديرين على تفادي الوقوع في هذه الأخطاء المدمرة.

2- يجب أن تُمثل القيم الأخلاقية في رسالة الشركة.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- يجب تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية. إذ يتعين على مديري القمة أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل ومنح الحوافز من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية في صناعة القرار الاستراتيجي. وعلى سبيل المثال، ففي هيولت باكارد، قيل أنه بالرغم من صعوبة فقدانك لوظيفتك في هذه الشركة إلا أنه لا شيء يؤدي بك إلى سرعة فقدانك لوظيفتك سوى انتهاك القوانين واللوائح الأخلاقية للشركة كما صيغت في منهج الشركة "hp".

إتخاذ القرار بشكل أخلاقي:

بالإضافة إلى تشكيل النوع المناسب من المناخ الأخلاقي في المنظمة فإنه يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على التفكير بوعي في التداعيات الأخلاقية للقرارات الاستراتيجية، وبطريقة منظمة أيضاً. وهناك عدد من أطر العمل المختلفة يمكن أن تستخدم كعوامل مساعدة وداعمة لعملية صنع القرار. ويوضح شكل رقم (2-12) نموذج لإتخاذ القرار بشكل أخلاقي.

شكل رقم (2-12): نموذج لاتخاذ القرار بشكل أخلاقي

خطوة رقم (1)	خطوة رقم (2)	خطوة رقم (3)	خطوة رقم (4)
▪ تقييم القرار من وجهة النظر الأخلاقية. ▪ تحديد المتأثرين بالقرار من الأطراف ذات المصلحة. ▪ هل هناك حقوق للأطراف ذات المصلحة تم انتهاكها؟	تقييم القرار من وجهة النظر الأخلاقية بالاتساق مع المبادئ الأخلاقية	وضع هدف أخلاقي وتكوين حاسة أخلاقية	إدارة العمل من منطلق السلوك الأخلاقي

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- **الخطوة الأولى:** يجب على المديرين عند الشروع في تقييم قرار استراتيجي مطروح من وجهة نظر أخلاقية، أن يحددوا الأطراف ذات المصلحة والذين سيتأثرون بالقرار وبأي طريقة سوف يحدث هذا التأثير.

والأهم من ذلك فإنهم في حاجة إلى تحديد عما إذا كان هذا القرار المطروح سيؤدي إلى انتهاك حقوق أي من هذه الأطراف أم لا. والمصطلح "حقوق" يشير إلى المستحقات الرئيسية للطرف ذي المصلحة. وعلى سبيل المثال، فإننا قد نزعم أن حق الحصول على المعلومات المتعلقة بالأخطار الصحيحة في موقع العمل يعتبر استحقاقاً أساسياً للموظفين. وهو الاستحقاق الذي تجاهلته شركة مانفيل.

- **الخطوة الثانية:** الحكم على أخلاقيات القرار الاستراتيجي المقترح، وذلك عن طريق المعلومات الناتجة عن الخطوة الأولى. وينبغي أن يوجه هذا التقييم بالعديد من المبادئ الأخلاقية، والتي يجب عدم انتهاكها. وربما تكون تلك المبادئ هي التي تم توضيحها في بيان الرسالة للشركة، أو في أي وثائق أخرى خاصة بالشركة مثل "hp" الخاص بشركة هيولت باكارد. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يتعين عدم انتهاك بعض المبادئ الأخلاقية والتي تم التوافق معها باعتبارنا جزء من المجتمع، مثل تجريم السرقة. كما سيتم أيضاً في هذه المرحلة توجيه التقييم باستخدام قاعدة أو مقياس يُختار لتقييم القرار الاستراتيجي المقترح. وبالرغم من أ، تعظيم العائد في الأجل الطويل هي القاعدة القرارية الصحيحة والتي تؤكد عليها، إلا أنه يتعين الالتزام بتطبيق المبادئ الأخلاقية وعدم انتهاكها.
- **الخطوة الثالثة:** تكوين هدف أخلاقي، وذلك يعنى ضرورة أن تعتزم الشركة إحلال الاعتبارات الأخلاقية فوق أي اعتبارات أخرى، وذلك في الحالات التي فيها انتهاك لحقوق الأطراف ذات المصلحة أو انتهاك المبادئ

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

الأخلاقية الرئيسية. وفي هذه المرحلة ربما يكون المدخلات من الإدارة العليا ذات قيمة، فبدون التشجيع المستمر من قبل مديري المستوى الأعلى فإن مديري المستوى الأوسط ربما يميلون إلى وضع المصالح الاقتصادية الضيقة للشركة فوق مصالح الأطراف ذات المصلحة. وربما يفعلون ذلك من منطلق الإعتقاد (خاطئ) الإدارة العليا تريد ذلك

- **الخطوة الرابعة**: أن تدير الشركة أعمالها من منطلق السلوك الأخلاقي، وبوضوح فقد قامت شركة جونسون أند جونسون بالالتزام بهذه المتطلبات، عندما ساد الخوف من التسمم بـ Tylenol، فقامت بسحب منتجاتها من متاجر الجملة مما كلفها تكاليف باهظة.

أسباب السلوك غير الأخلاقي:

1- عدم وجود اتفاق على ما هو السلوك النموذجي.

2- تختلف القواعد الثقافية والقيم من بلد لآخر ومن جماعة لأخرى داخل نفس البلد.

3- اختلاف القيم التي يؤمن بها رجال الأعمال والأطراف الأخرى المشاركة في اتخاذ القرار.

نسبية الاخلاق:

بعض الناس يبررون تصرفاتهم غير الأخلاقية بأنه ليس هناك قانون مطلق للأخلاق وأن هذه المسألة نسبية، أي أن الأخلاق عملية نسبية تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع ومن ثقافة لأخرى. لذلك وضع كولبرج مستويات للتطور الأخلاقي، وتتمثل هذه المستويات في ما يلي:

1- مستوى ما قبل التقاليد والأعراف: يركز على الاهتمام بالذات، والتصرف وفق المصلحة الشخصية مع تجنب التعرض للعقاب.

2- المستوى العرفي (التقاليد/الأعراف): الالتزام بقوانين وقواعد المجتمع.

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

3- المستوى المنضبط: يرتبط الفرد بميثاق الأخلاقيات الداخلي، حيث يلتزم الفرد بقيم ومبادئ أكثر شمولاً.

تشجيع السلوك الأخلاقي:

يرى كارول أنه ينبغي على الحكومات إلزام الشركات بالسلوك الأخلاقي، ولكن يجب على المديرين أن يكونوا أخلاقيين في قراراتهم ويتم ذلك من خلال:

1- وضع ميثاق أخلاقي ويتم ذلك من خلال تحديد السلوك المتوقع والمرغوب فيه اخلاقياً من الموظفين في المواقف المختلفة.

2- وضع دليل السلوك الأخلاقي: ولوضع دليل السلوك الأخلاقي داخل المنظمة يجب التفرقة أولاً بين الأخلاقيات، والآداب، والقانون. حيث أن الأخلاقيات تشير إلى المعايير السلوكية التي تلقي القبول العام. أما الآداب تشير إلى السلوك الشخصي الذي يرجع جذوره للدين والفلسفة. بينما القانون يعكس النصوص الرسمية التي تسمح بسلوك معين. هذا في ظل تفهم مداخل السلوك الأخلاقي. وتتمثل هذه المداخل في:

- مدخل المنفعة "للمجتمع". هل هذا القرار او السلوك الذي سيتم اتباعه يحقق المنفعة للمجتمع أم لا؟
- مدخل حقوق الفرد "رفض أي قرار ينتهك حقوق الآخرين".
- مدخل العدالة "العدالة في توزيع المنافع والأعباء".

وبناءً على ذلك يتم التعامل مع المشكلات الأخلاقية من خلال الإجابة على ثلاثة تساؤلات رئيسية:

- المنفعة: هل هذا التصرف سوف يعظم الشعور بالرضا لدى جميع الأطراف؟
- الحقوق: هل هذا التصرف يحترم حقوق الأفراد الذين يتأثرون به؟
- العدالة: هل هذا التصرف يتفق مع قوانين العدالة؟

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

إن هذا المدخل قد ينجم عن بعض المشاكل الأخلاقية ولذلك هناك مبدأين لإرشاد التصرفات:

- القاعدة الذهبية: يعتبر التصرف أخلاقي إذا قبل الفرد نفس التصرف من الآخرين "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك".
- لا يجب أن تعامل الآخرين باعتبارهم أداة لتحقيق مصالحك

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

مقدمة:

تمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات اليوم، اللغة المستخدمة للتعبير عن دور هذه الشركات وقطاع الأعمال في المجتمع. وأصبحت المسئولية الاجتماعية جزءا من إستراتيجية شركات الأعمال للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة. لكن رغم ذلك فانه لا يوجد اتفاق عام لدى الأطراف المعنية على تحديد تعريف واضح للمسئولية الاجتماعية، وكيفية قياسها من ناحية التكاليف والعوائد الاجتماعية.

مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تعددت تعاريف المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الاعمال، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية للشركات هى "الالتزام المستمّر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسّين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

ومن خلال تطوّر المسؤولية الاجتماعية للشركات عبر التاريخ يمكن تعريفها كما يلي:

- **بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية:** المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اِجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها.
- **بالعلاقة مع المصلحة الذاتية:** المسؤولية الاجتماعية هي إلزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم.
- **بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال:** المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الإلتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تنسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها.
- **بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة:** المسؤولية الاجتماعية هي الحدّ الأدنى الأخلاقي المطلوب الإلتزام به لضمان اِمتثال شركات الأعمال للقانون وللمعايير وللقيّم الاجتماعية.

التفسّيرات المتباينة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات.

- المسؤولية الاجتماعية لا تعدو أن تكون بمثابة تذكير الشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها؛
- مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز كونه مجرد مبادرات اِختيارية دون إلزام، تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع؛
- المسؤولية الاجتماعية صورة من صوّر الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات.

جميع الحقوق محفوظة، الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

وجهات النظر نحو المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال.

قدم كل من ميلتون فريدمان، وأرسن كارول وجهتي نظر متعارضتين لمسئوليات منشآت الأعمال.

1- وجهة نظر فريدمان:

مع مناداة عدم التدخل الحكومي في الشئون الاقتصادية يرى فريدمان وجهة نظر معارضة لمفهوم المسئولية الاجتماعية، حيث أن مطالبة الشركات بتخفيض الاسعار والحد من التلوث وتشغيل العمالة للحد من البطالة ، هذا يحمل الشركة العديد من الأعباء مما يؤدي إلى أن تكون الشركة أقل كفاءة، حيث أنها ستعجز عن تمويل البحوث والاستثمارات الجديدة، مما يؤثر على كفاءة المنشأة في الأجل الطويل، ولهذا يقول فريدمان:

"أن هناك مسئولية اجتماعية واحدة، وهي استخدام مواردها في الأنشطة التي تدر مزيداً من الأرباح وبذلك تظل محافظة على قواعد اللعبة الأمر الذي يؤهلها لمواجهة المنافسة المفتوحة الحرة بلا خوف.

2- وجهة نظر كارول

قدَّم كارول (CARROLL) أربعة أنواع من المسؤولية التي باجتماعها تشكّل المسؤولية الاجتماعية للشركات وفق الشكل التالي:

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية



شكل رقم (12-3) المسؤولية الإجتماعية لكارول

1- **المسؤولية الخيّرة:** إنّ التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسّين نوعية الحياة فيه.

2- **المسؤولية الأخلاقية:** عندما تراعي المنظمة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة.

3- **المسؤولية القانونية:** من خلال الامتثال للقوانين، لأنّ القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية.

4- **المسؤولية الاقتصادية:** كون المنظمة تحقّق ربحاً، فانّ هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى.

فالمسؤولية الاجتماعية حسب كارول (CARROLL) هي حاصل مجموع الأنواع الأربعة للمسؤولية، والتي يمكن كتابتها بالصيغة الآتية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية

حتى تكون الشركة مواطناً صالحاً، عليها أن تسعى إلى تحقيق ليس فقط المصلحة المالية لحملة الأسهم، بل مصالح كافة أصحاب المنفعة الآخرين

جميع الحقوق محفوظة - الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

(المستهلكين، الموظفين، المديرين، البيئة التي تعمل فيها ووسائل الإعلام والمجتمع عموماً). لكي تكون الشركة مسئولة اِجتماعيًا يعني أنّ الأمر أبعد من تقديم التبرعات الخيرية، يتجاوز ليشمل المشاركة الفعّالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة إلى جانب العمل وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.

الاستجابة الاجتماعية:

إن الكيفية التي تستجيب بها منظمة الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية تعرف عادة بالاستجابة الاجتماعية للمؤسسة أو المشروع. و في الحقيقة تتفاوت هذه الاستجابة من منظمة إلى أخرى تبعا لعدد من العوامل، ويوجد أربعة مداخل لاستجابة المنظمات للمسؤولية الإجتماعية وهي:

1 – **الإدارة الخانقة:** لا ترفض مثل هذه الإدارة التزام منظمتها بالمسؤولية تجاه المجتمع وحسب وإنما تنهض بأعمال غير أخلاقية ويرفضها المجتمع. إنها تركز فقط على جمع وتحصيل العوائد مهما كان الثمن. وما التداول والترويج لسلع ممنوعة إلا ومثال سافر على عن ذلك النهج.

2 – **الإدارة المكتفية:** تجعل مثل هذه الإدارة منظمتها تلتزم بالحد الأدنى والذي تفرضه القوانين ولا أكثر. إنها تنظر لمنظمة الأعمال بأن عليها تحقيق العوائد والأرباح وليس لها شأن بما سوى ذلك.

3 – **الإدارة المعاونة:** تحمل مثل هذه الإدارة منظمتها على الالتزام بما تطلبه القوانين وتزيد على ذلك عندما يطلب منها بعض تلك المساهمات.

4 – **الإدارة الفاعلة:** تقف مثل هذه الإدارة بمنظمتها على الطرف ذو الاستجابة الاجتماعية الايجابية العالية لكل متطلبات المسؤولية الاجتماعية، وتحمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة على المساهمة من خلال منظمتها في خدمة وتنمية المجتمع. إنها تنظر إلى المنظمة بأنها مواطن صالح في مجتمعها.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

نماذج من تجارب المسؤولية الاجتماعية لبعض الشركات العالمية:

1- شركة مايكروسوفت Microsoft

شركة مايكروسوفت هي من كبرى شركات البرمجيات في العالم، وقد احتلت الشركة المرتبة 22 في قائمة أفضل 100 شركة تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية في العالم الصادرة عم مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام 2011.

- تقوم شركة مايكروسوفت بالعديد من الأنشطة والبرامج في خدمة المجتمع، وفي إطار ذلك فإنها تعمل على تشجيع الموظفين لديها على العمل التطوعي في خدمة المجتمع، من خلال منح الموظفين الذين يرغبون في الاشتراك بالعمل التطوعي وقت مدفوع الأجر، إتاحة فرص للموظفين للاشتراك في فريق العمل التطوعي في الشركة، استخدام موارد وأدوات الشركة في العمل التطوعي، وفي الولايات المتحدة يسمح بإعطاء منح للمنظمات التطوعية التي يشترك فيها الموظفون المتطوعون.
- في عام 2010/2009 بلغ عدد ساعات العمل التطوعي للموظفين 363.4 ألف ساعة في الولايات المتحدة فقط، وبلغ عدد الموظفين المتطوعين بوقتهم 4200 موظف.
- منذ اشتراك شركة مايكروسوفت في برامج العمل التطوعي حتى عام 2010 بلغ حجم التبرعات المقدمة للمنظمات غير الهادفة للربح 750 مليون دولار، وفي الولايات المتحدة فقط بلغت قيمة تبرعات المنظمات 408 مليون دولار، مقابل 34.7 مليون دولار من الشركة ليصل المبلغ الإجمالي إلى 84.5 مليون دولار عام 2010/2009.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- تهتم شركة مايكروسوفت " بالاستدامة البيئية" والحفاظ عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، في تحسين كفاءة الطاقة المستخدمة وذلك عن طريق تطوير وتصنيع منتجات الشركة من البرمجيات وبرامج تكنولوجية التي تستخدم الطاقة بشكل أكثر كفاءة وتوفير.
- وضعت شركة مايكروسوفت هدف للحد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون الصادرة من الشركة 1.3 مليون طن متري مكافئ عام 2009، ولقد حددت الشركة أربعة مجالات رئيسية للعمليات للحد من الانبعاثات فيها وهي مراكز البيانات ، الانتقالات والسفر، المباني ، ومعامل الكمبيوتر.
- مراكز البيانات الجديدة بالشركة تستهلك 50 % أقل من الطاقة من مراكز البيانات التي تم بنائها منذ 3 سنوات.
- الانتقالات والسفر: تعمل شركة مايكروسوفت باستمرار على خفض تكلفة الانتقالات والسفر في الشركة عن طريق استخدام وسائل بديلة للسفر تتضمن تكنولوجيا الاتصال عن بعد ، وقد ساهمت هذه السياسة في تخفيض حوالي 35 % من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن السفر.
- المباني: حوالي 25 % من إجمالي الطاقة المستخدمة في مباني الشركة تأتي من مصادر طاقة متجددة ، وأكثر من 50 % من الطاقة المستخدمة في المقرات الرئيسية هي طاقة كهرومائية.
- معامل الكمبيوتر: في عام 2010/2009 تم الانتهاء من بناء مركز لأبحاث وتطوير الدعم الفني لتعزيز الدعم الفني لمعامل الكمبيوتر وخوادم الحاسب الآلي ، ولخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بمقدار 12 ألف طن متري سنويا.

جميع الحقوق محفوظة، الاعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

2- شركة وول مارت 

احتلت شركة وول مارت المرتبة 95 ضمن أفضل100 شركة على مستوى العالم تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية وفقا لمجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام 2011 ، وهي تتبع مجموعة وول مارت للمراكز التجارية العالمية التي تشتهر بأنشطتها التجارية العالمية ، وقد قامت بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية ومن أمثلتها :

- إعلان الشركة في أبريل 2010 عن قيامها بالتبرع بمبلغ 3.4 مليون دولار في شكل منح للمنظمات غير الهادفة للربح لمساعدة الأمركيين على العودة الى العمل من خلال دعم البرامج التدريبية لخلق قوى عاملة ماهرة.
- تبنت الشركة في عام 2010 برنامج لمكافحة الجوع في أمريكا fighting hunger together بمبلغ 2 مليار دولار في شكل نقدي وعيني بهدف القضاء على الجوع خلال الفترة 2015/2010.
- إعلان الشركة في أغسطس 2011 عن مضاعفة دعمها للعسكريين ليصل الى 20 مليون دولار.
- إعلان الشركة في أغسطس 2011 عن مساهمتها في خلق فرص عمل للاقتصاد الأمريكي من خلال توظيف أكثر من 15 ألف موظف بنحو 100 فرع جديد للمؤسسة وذلك بنهاية العام المالي.
- قامت الشركة في عام 2010 بتمويل برامج تعليمية وصحية للطلاب بقيمة 89 مليون دولار ، كما تبنت برنامج مكافآت المعلمين teacher rewards program والذي من خلاله تم توزيع أكثر من 45 ألف بطاقة هدايا على المعلمين بقيمة 4.5 مليون دولار لشراء مستلزمات للفصول التعليمية في السنة الدراسية 2010/2009.

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

- إطلاق مبادرة تهدف إلى توفير فرص العمل والتدريب، حيث قامت في عام 2011 بمنح أكثر من 6.5 ملايين دولار في شكل منح لبرامج مصممة لمساعدة العاطلين وتدريبهم وإعدادهم للمرحلة المقبلة في حياتهم المهنية.
- أعلنت الشركة في عام 2009 عن تقديم منحة لـ AARP foundation بحوالي 1.5 مليون دولار لمساعدة 450 سيدة يزيد عمرها عن 40 سنة للحصول على برامج تدريبية مختلفة لمساعدتهم على إعالة أنفسهم وأسرهم.

3- شركة سامسونج SAMSUNG

تعتبر شركة سامسونج من أكبر الشركات في مجال الأجهزة الرقمية والالكترونية حول العالم، وتهتم الشركة بأداء دورها المجتمعي كما يلي:

- الرعاية الاجتماعية: تدعم القيادة التعليم العلمي والتفكير الإبداعي الذي يشجع على القيادة ومساعدة أطفال الأسر محدودة الدخل من خلال دعم البنية التحتية للتعليم . كما تقوم أيضا بتنفيذ برامج في هذه المجالات بجميع المراكز التطوعية الثمانية التابعة للشركة.
- الخدمات التطوعية: في عام 1995 أطلقت شركة سامسونج مجموعة مساهمات اجتماعية تهدف إلى تشجيع العامليين على المشاركة في خدمة المجتمع . وتوسعت هذه المبادرة لتؤدي إلى إنشاء ثمانية مراكز تطوعية عبر كوريا يعمل بها خبراء الرعاية الاجتماعية الذين يدعمون تطوير برامج الموظفين التطوعية.
- الثقافة والفنون : تقدم الدعم للكثير من الأنشطة الثقافية والفنية المتنوعة حول العالم ، حيث قدمت مساهمات واسعة للعديد من المتاحف والمعارض في كوريا والعديد من الدول الأخرى التي من بينها الولايات

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية

المتحدة وفرنسا . يجمع تحف سامسونج للفنون الحديثة ويعرض الأعمال الفنية الحديثة من كوريا وخارجها في حين أن متحف سامسونج للأطفال وهو الأول من نوعه في كوريا يدعو الأطفال للاستمتاع باكتشاف العالم الذي يعيشون فيه . كما تستضيف سامسونج مختلف الأحداث الثقافية والبرامج التي من شأنه تشجيع مواهبهم الفنية وتدعيمها.

- المجال الأكاديمي والتعليم: تمثل سامسونج إحدى الجهات الداعمة الرئيسية لأولمبياد العلوم للشباب في كوريا وهي من أرقى المنافسات العلمية في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية ، والأولمبياد الوطنية لإبداع الطلاب التي تهدف إلى تشجيع الابتكار بين الطلاب بدءا من طلاب المرحلة الابتدائية حتى المرحلة الثانوية. ومنذ عام 2001، تعاونت سامسونج مع جمعية حركة الأسرة صديقة البيئة لتنفيذ نماذج " المدرسة صديقة البيئة" التي تدعم الإدراك البيئي لدى الأطفال وتمكنهم من اتخاذ خطوات عملية لحماية الأنظمة البيئية.

جميع الحقوق محفوظة - الإعتداء على حق المؤلف بالنسخ أو الطباعة يعرض فاعله للمسائلة القانونية


www.comm.alexu.edu.eg E-mail: comr-dean@alexu.edu.eg
كلية التجارة - مجمع العلوم الإنسانية والإجتماعية - سوتير الشاطبى - الأسكندرية
Faculty of Commerce -Human & Social Sciences Complex - Soter - Alex.
Tel & Fax: 203-4865655 Postal: 21526
2019
www.comm.alexu.edu.eg E-mail: comr-dean@alexu.edu.eg
كليتك تتغير ... شارك في التغيير